magia ordinii la locul de muncă

Cum să îți organizezi viața profesională

Marie Kondo

AUTOAREA BESTSELLERULUI INTERNAȚIONAL *MAGIA ORDINII*

Scott Sonenshein

Traducere din engleză de Roxana Bîrsanu

Lifestyle

Editori:
SILVIU DRAGOMIR
MAGDALENA MĂRCULESCU
Director:
CRINA DRĂGHICI

Redactare:
ALEXANDRA FUSOI
Design copertă:
ALEXE POPESCU
Director producţie:
CRISTIAN CLAUDIU COBAN
Dtp:
MIHAELA GAVRILOIU
Corectură:
IRINA BOTEZATU
ROXANA NACU
Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
KONDO, MARIE
Magia ordinii la locul de muncă: cum să îţi organizezi viaţa profesională / Marie Kondo și Scott Sonenshein; trad. din engleză de Roxana Bârsanu.
— București: Lifestyle, 2020
ISBN 978 – 606 – 789 – 240 – 6
Sonenshein, Scott
Bârsanu, Roxana (trad.)
331
Titlul original: Joy at Work
Autori: Marie Kondo, Scott Sonenshein
Copyright © 22020 by Marie Kondo/KonMari Media Inc. (KMI) and
Scott Sonenshein. This translation arranged through Gudovitz & Company Literary Agency and InkWell Management.
Copyright © Lifestyle Publishing, 2020 pentru prezenta ediţie
Lifestyle Publishing face parte din Grupul Editorial Trei
O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București
Tel.: + 4 021 300 60 90; Fax: + 4 0372 25 20 20
e-mail: comenziedituratrei.ro
www.lifestylepublishing.ro

ISBN 978 – 606 – 789 – 240 – 6

Cu recunoştinţă, familiei mele, casei mele şi tuturor lucrurilor care mă susţin şi îmi aduc bucurie în viaţă.

— M.K.

Mamei şi tatălui meu: în sfârşit, am învăţat să fac curăţenie!

— S.S.

Cuprins

Notă către cititor 13

Introducere 15

1. De ce să faceţi ordine? 21

Cum mi-a schimbat viaţa organizarea spaţiului meu de lucru 24

De ce ordinea ne îmbunătăţeşte performanţa profesională 26

Chiar sunt oamenii dezordonaţi mai creativi? 28

Costul ridicat al dezordinii nemateriale 31

Dacă faceţi ordine, veţi reuşi să identificaţi un scop 33

2. Dacă deveniţi recidivist în dezordine 37

Vizualizarea vieţii profesionale ideale 40

Organizaţi totul deodată şi nu veţi mai recidiva niciodată 45

Cum alegeţi ce să păstraţi 49

Creaţi un mediu în care să vă puteţi concentra 53

Să înceapă festivalul curăţeniei! 56

3. Ordine în spaţiul de lucru 59

Cărţile: descoperiri care vă sunt valorile cu ajutorul ordinii 61

Documentele: regula de bază este să aruncaţi totul 65

Împărţiri *komono* în subcategorii 74

Obiecte cu valoare sentimentală 80

Depozitarea în birou 82

Cum poate ordinea să vă schimbe viaţa 85

Experienţa care i-a schimbat viaţa lui Mifuyu 87

De la ordinea în aspectele fizice la ordinea în cele

nemateriale ale spaţiului de lucru 91
4. Ordine în activitatea digitală 93
Nu aveţi nevoie de multe fişiere pentru documentele digitale 95
Folosiţi desktopul pentru a vă bucura 99
Nu permiteţi e-mailurilor să preia controlul asupra muncii 101
Mai puţine aplicaţii pe telefon înseamnă mai puţine distrageri 109
5. Momentul curăţeniei 114
Aglomerarea activităţilor ne dereglează ziua de muncă 117
Capcana câştigurilor mai mari decât este necesar 118
Capcana urgenţelor 120
Capcana sarcinilor îndeplinite simultan 123
Adunaţi sarcinile de serviciu la un loc ca să aflaţi care vă e de fapt jobul 124
Evaluaţi-vă sarcinile pentru a avea mai multă bucurie la serviciu 126
Nu vă grăbiţi să spuneţi „da” 131
Adăugaţi o bucurie zilnică 133
Creaţi un interval liber în calendar 133
6. Decizii legate de ordine 136
Majoritatea deciziilor cu miză redusă nu ne merită timpul şi energia 139
Creaţi un teanc de decizii cu miză medie şi mare 141
Sortaţi teancul cu decizii 142
Alegerile privind ordinea: dacă există mai multe opţiuni nu înseamnă întotdeauna că este şi mai bine 145
Suficient de bine înseamnă suficient de bine pentru majoritatea deciziilor 147
7. Ordine în reţeaua de cunoştinţe 149
Cât de mare ar trebui să fie reţeaua de care aveţi nevoie? 150
Evaluaţi-vă contactele pentru a identifica acele relaţii care aduc bucurie 156

Cum să creaţi relaţii de calitate 158
8. Ordine printre şedinţe 163
Imaginaţi-vă şedinţa ideală 165
Adunaţi la un loc întâlnirile 166
Separaţi şedinţele dezorganizate de cele irelevante 168
Dacă participaţi la multe întâlniri nu înseamnă că sunteţi mai valoros 170
Oricine poate aduce mai multă bucurie într-o şedinţă 171
Organizaţi o întâlnire ordonată 173
9. Ordine în cadrul echipelor 179
Vizualizaţi echipa ideală 182
Faceţi un teanc cu echipe 183
Evaluaţi teancul echipelor 185
Nu creaţi haos pentru colegii de echipă 187
Încrederea păstrează ordinea în cadrul echipelor… 188 Conflictele nu creează întotdeauna haos 189
Faceţi ordine în conflictele personale 191
De obicei, echipele mari sunt foarte dezordonate… 192
10. împărtăşiţi magia ordinii 196
Permiteţi celorlalţi să se inspire din ordinea dumneavoastră 197
Manifestaţi preocupare pentru locul de muncă 199
Apreciaţi-vă colegii 200
11. Cum să aduceţi şi mai multă bucurie la serviciu… 205
Grija faţă de ceea ce păstrăm ne îmbunătăţeşte performanţa profesională 205
Cum să adăugaţi şi mai multă bucurie spaţiului dumneavoastră de lucru 208
Oare ar trebui să vă schimbaţi slujba dacă nu vă aduce bucurie? 212
Bucuraţi-vă de procesul creării unei vieţi profesionale agreabile 215
Atunci când teama de părerile celorlalţi vă ţine în loc

218
Faceţi-vă timp pentru o introspecţie sinceră 221
Moduri prin care facem ordine la serviciu împreună 224
Munca şi viaţa dumneavoastră sunt suma alegerilor făcute 226
Menţinerea echilibrului între viaţa personală şi cea profesională 230
Bucuria de la serviciu aduce bucurie în viaţă 233
Mulţumirile lui Marie 235
Mulţumirile lui Scott 239
Note 243

Notă către cititor

Deşi am colaborat la tot conţinutul acestei cărţi, fiecare dintre noi îşi asumă răspunderea pentru jumătate din scrierea ei. Vocea lui Marie se regăseşte în Introducere şi în capitolele 1, 2, 3 şi 11. Vocea lui Scott se regăseşte în capitolele 4, 5, 6, 7, 8, 9 şi 10. De asemenea, în fiecare capitol veţi descoperi nişte casete care conţin contribuţia celui de-al doilea autor.

Poveştile şi exemplele din carte sunt legate de persoane reale. Uneori, numele au fost modificate pentru fluenţa lecturii şi pentru a le proteja identitatea.

Introducere

Aveţi biroul veşnic îngropat sub munţi de documente? *Of*! *Unde este raportul pe care trebuie să îl depun mâine*?

Aveţi o tonă de e-mailuri necitite, indiferent cât de des vă verificaţi căsuţa poştală? „în legătură cu e-mailul pe care ţi l-am trimis ieri…” *Ce e-mail*?

Aveţi agenda plină de întâlniri cu persoane pe care nici măcar nu doriţi să le vedeţi?

Vi se întâmplă aşa în fiecare zi, pentru că aţi uitat ce voiaţi să faceţi cu adevărat?

Vi se pare greu să luaţi decizii?

Vă întrebaţi: *Oare numai asta înseamnă viaţa*? *Să bifez chestii de pe o listă*? *Oare nu există vreo metodă de a*

readuce ordinea în slujba, cariera şi viaţa mea?

Dacă vi se aplică oricare dintre cele de mai sus, există o singură soluţie: trebuie să faceţi ordine.

Cartea aceasta nu abordează doar ordinea din spaţiul de lucru; ea se referă şi la modul în care să vă organizaţi aspectele materiale şi imateriale ale slujbei, inclusiv datele digitale, timpul, adoptarea deciziilor şi reţelele de cunoştinţe şi modul în care să obţineţi bucurie în carieră.

Multe persoane se consideră învinse numai când li se sugerează să facă ordine. „Nu am cum să îmi fac timp pentru asta! Şi aşa sunt mult prea ocupat”, protestează ei. „Sunt prea multe decizii pe care trebuie să le iau ca să mă mai gândesc şi la ordine”, spun unii, în vreme ce alţii susţin că „Am încercat deja. Mi-am aranjat toate documentele şi acum sunt iar în dezordine”.

Sunt destui şi cei care nu cred că *pot* să aibă parte de bucurie la serviciu. „Sunt blocat toată ziua în şedinţe inutile. Ordinea nu are cum să schimbe asta”, insistă ei. „În plus, sunt prea multe lucruri pe care nu le pot controla. Munca n-are cum să fie plăcută”. Totuşi, în realitate, tocmai ordinea făcută ca la carte permite apariţia bucuriei la serviciu.

Încă de la vârsta de cinci ani am fost fascinată de ordine. Am urmărit subiectul de-a lungul anilor de şcoală şi am făcut primii paşi în calitate de consultant de curăţenie la vârsta de 19 ani, pe când eram încă la facultate. Metoda KonMari a apărut ca urmare a experienţei căpătate în timp ce învăţam oamenii cum să facă ordine.

Abordarea mea cuprinde două caracteristici distincte: este simplă, dar eficientă, pentru că asigură faptul că nu veţi cădea din nou pradă haosului, şi foloseşte un criteriu aparte de selecţie – trebuie să alegeţi ceea ce vă produce bucurie. Atunci când ne întrebăm: *Oare asta îmi aduce bucurie*? ne reconectăm cu noi înşine şi descoperim ce este cu adevărat important pentru noi. Rezultatul este o schimbare de durată a comportamentului, care ne orientează viaţa într-o direcţie

pozitivă.

Am prezentat această metodă în *Magia ordinii. Senzaţionala metodă japoneză de a-ţi elibera şi organiza casa*. Cartea a fost tradusă în 40 de limbi şi s-a vândut într-un număr total de peste 12.000.000 de exemplare. În ultimii câţiva ani am fost ocupată să împărtăşesc această metodă peste tot în lume. În tot acest timp, s-a tot repetat o întrebare: Cum putem să ne organizăm spaţiul de lucru şi să avem parte de bucurie la serviciu?

Majoritatea mă consideră o specialistă în organizarea caselor şi nu o persoană cu experienţă în organizarea spaţiilor de lucru, darămite în dezvoltare profesională. Şi totuşi, în timp ce lucram pentru o companie japoneză, mi-am petrecut cea mai mare parte a timpului liber învăţând directori de companii cum să îşi facă ordine la birou. Chiar şi persoanele de la firma unde lucram au început să îmi ceară sfatul. Tocmai pentru că devenisem atât de ocupată cu aceste lecţii am decis într-un final să demisionez şi să îmi lansez cariera de consultant independent.

Consultanţii pe care-i instruiesc continuă să susţină cursuri şi prelegeri pe tema organizării locului de muncă prin Metoda KonMari. Ei fac schimb de experienţă şi de cunoştinţe pe care le dobândesc şi adaptează conţinutul în funcţie de acestea. Prin acest proces, a devenit evident cât de mult poate ordinea de la locul de muncă să îmbunătăţească performanţele şi să sporească bucuria pe care ne-o poate oferi munca.

De exemplu, clienţii ne-au spus că au înregistrat creşteri ale vânzărilor de până la 20%, eficienţa a crescut în aşa măsură încât au putut pleca de la serviciu cu două ore mai devreme şi i-a ajutat să reevalueze sensul muncii lor, reaprinzându-le pasiunea faţă de aceasta. Am întâlnit nenumărate exemple care ne-au arătat că ordinea poate îmbunătăţi viaţa profesională a cuiva, atât din punct de vedere material, cât şi psihologic. Aşa cum ordinea din casă ne aduce bucurie în viaţă, ordinea la locul de muncă ne aduce bucurie la serviciu, ajutându-ne să devenim mai

organizaţi şi să obţinem rezultate superioare. Cartea noastră prezintă secretele acestui proces.

Evident că nu toate aspectele de la serviciu pot fi evaluate folosind bucuria drept barometru. Există reguli ale companiei care trebuie respectate, superiori care iau decizii ce ne influenţează munca şi colegi cu care colaborăm. Iar ordinea din spaţiul fizic de lucru nu este suficientă în sine pentru ca activitatea noastră să decurgă lin. Putem aduce cu adevărat bucurie în viaţa noastră profesională doar după ce am pus ordine în fiecare compartiment al ei, inclusiv în e-mailuri, date digitale, sarcini profesionale şi întâlniri.

Şi aici intervine coautorul cărţii, Scott. În calitate de psiholog organizaţional şi profesor la o facultate cu profil economic din cadrul Universităţii Rice, Scott se află în avangarda cercetărilor care au scopul de a crea cariere mai pline de bucurie şi de împlinire. Activitatea sa acoperă o gamă variată de subiecte, inclusiv cum să aveţi o viaţă profesională mai fericită şi semnificativă, cum să deveniţi mai eficient şi mai productiv la serviciu şi soluţionarea de probleme în afaceri. Pe baza rezultatelor studiilor sale, bestsellerul lui, *Stretch*, ne arată cum putem avea succes şi împliniri la serviciu folosind mai inteligent resursele pe care le avem deja la dispoziţie, indiferent dacă este vorba despre abilităţi, cunoştinţe sau obiecte. Toate acestea îl recomandă drept expert de marcă în metoda creării bucuriei la locul de muncă. În această carte, Scott prezintă cercetări ştiinţifice şi date de ultimă oră privind ordinea şi oferă indicaţii practice despre ordonarea aspectelor imateriale ale muncii.

În Capitolul 1, vă prezentăm date privind ordinea, despre care suntem siguri că vă vor motiva. Capitolele 2 şi 3 vă arată cum să faceţi ordine în spaţiul de lucru. Capitolele 4 – 9 vă arată cum puteţi face ordine în datele digitale, agendă, decizii, reţele de cunoştinţe, întâlniri şi echipe. Capitolul 10 vă demonstrează cum puteţi spori impactul ordinii în cadrul companiei. Ultimul capitol

transcende cadrul ordinii, sugerând o serie de acţiuni pe care le puteţi întreprinde pentru a aduce şi mai multă bucurie în activitatea dumneavoastră zilnică, dar şi genul de mentalitate şi abordarea care conduc spre o carieră plină de bucurie. Acest capitol cuprinde poveşti din propria mea experienţă care au rolul de a vă face să meditaţi la modul în care puteţi aduce bucurie în viaţa dumneavoastră profesională.

Sperăm că veţi folosi această carte ca pe o cale către o carieră plină de bucurie.

Capitolul 1

De ce să faceţi ordine?

9

Care este primul lucru care vă întâmpină atunci când ajungeţi la birou luni dimineaţa?

În cazul multor persoane este un birou acoperit de chestii, alte chestii, şi deasupra alte chestii! Munţi de documente, diverse agrafe de hârtie, scrisori nedeschise expediate cine ştie când, cărţi necitite şi un laptop înţesat de notiţe lipite pe el. Iar sub birou se află deseori pungi cu materiale promoţionale de la clienţi. Sunt sigură că cei mai mulţi eliberează un oftat din rărunchi când dau de această privelişte şi se întreabă cum vor reuşi să lucreze ceva dacă biroul lor este aşa un haos.

Aki, funcţionară la o agenţie imobiliară, era una dintre persoanele care au birou haotic. Deşi nu era chiar atât de mare (lăţimea tăbliei nu depăşea lungimea braţului ei şi avea doar trei sertare), nu reuşea să găsească nimic în el. Înaintea unei întâlniri, căuta cu înfrigurare ochelarii, stiloul sau vreun dosar şi deseori trebuia să îşi printeze documentele şi materialele din nou atunci când nu reuşea să le dezgroape. De multe ori se enerva şi se hotăra să îşi organizeze biroul, dar seara era prea obosită şi amâna până „mâine”, iar înainte de a pleca acasă punea unul peste altul la marginea biroului toate documentele pe care le folosise în ziua respectivă. Evident, în ziua următoare trebuia să scotocească prin vraful de documente pentru a

găsi materialele de care avea nevoie înainte de a începe măcar să se apuce de treabă. Când îşi începea în sfârşit activitatea, era deja epuizată. „Era de-a dreptul deprimant să stau la biroul acela”, mi-a spus. Din păcate, avea motive întemeiate să se simtă astfel.

Există diverse studii care arată că un mediu dezordonat ne costă mai mult decât ne-am putea imagina, din mai multe puncte de vedere. Într-un sondaj realizat pe un eşantion de 1.000 de angajaţi americani adulţi, 90% dintre ei au spus că resimt un impact negativ al dezordinii asupra vieţii lor. Printre motivele principale menţionate erau productivitatea scăzută, mentalitatea negativă, motivaţia diminuată şi mai puţină fericire.

Dezordinea ne afectează şi sănătatea. Conform unui studiu realizat de cercetătorii de la UCLA, faptul că suntem înconjuraţi de prea multe lucruri creşte nivelul de cortizol, un hormon cu rol principal în producerea stresului2. Un nivel cronic ridicat al cortizolului ne poate face mai vulnerabili la depresie, insomnie şi alte tulburări mentale, precum şi la boli asociate cu stresul, cum ar fi afecţiunile cardiace, hipertensiunea şi diabetul.

În plus, studii recente de psihologie arată că un mediu dezorganizat afectează şi creierul.3 Atunci când suntem înconjuraţi de dezordine, creierul este atât de ocupat să înregistreze toate lucrurile din jur, încât nu ne putem concentra pe ceea ce avem de făcut la momentul respectiv, cum ar fi lucrările la zi sau comunicarea cu ceilalţi. Ne simţim distraşi, stresaţi şi anxioşi, iar capacitatea noastră de decizie este afectată. Se pare că dezordinea este un magnet pentru nefericire. De fapt, datele arată că persoanele ca mine, care se entuziasmează atunci când văd o încăpere dezordonată şi sunt nerăbdătoare să facă ordine, sunt o excepţie.

Dar nu au de suferit doar indivizii. Dezordinea nu este benefică nici pentru afaceri. Aţi petrecut vreodată ore în şir căutând ceva la birou? Sau vi s-a întâmplat chiar să pierdeţi lucruri? Aproape jumătate dintre funcţionari

raportează că rătăcesc anual un obiect important legat de serviciu4. Poate fi un dosar, un calculator, un card de memorie, o servietă, un laptop sau un telefon. Înlocuirea obiectelor pierdute nu costă doar bani; pierderea lor creează în primul rând stres emoţional şi o risipă inutilă care dăunează mediului. Dar cea mai mare pierdere o reprezintă timpul petrecut în căutarea lor. Există date care indică faptul că timpul pierdut căutând obiecte rătăcite atinge o medie anuală de o săptămână de lucru pentru un angajat. În patru ani, aceasta înseamnă o lună întreagă. Doar în Statele Unite, atunci când această pierdere a productivităţii este convertită în bani, valoarea ei este estimată la 89 de miliarde de dolari anual. Este mai mult decât dublul profitului combinat al celor mai mari cinci corporaţii din lume.

Cifrele sunt cutremurătoare, dar aceasta este realitatea. Efectele dezordinii pot fi devastatoare. Şi totuşi, nu trebuie să disperaţi. Toate aceste probleme pot fi rezolvate cu ajutorul ordinii.

Cum mi-a schimbat viaţa organizarea spaţiului meu de lucru

După ce am absolvit facultatea, am obţinut o slujbă în departamentul de vânzări pentru companii al unei agenţii de recrutare. Totuşi, entuziasmul angajării mele nu a durat mult. Deşi este normal ca noii angajaţi să se confrunte cu anumite dificultăţi la început, performanţa mea de vânzări nu dădea semne de perfecţionare. Dintre cei 15 oameni angajaţi în anul acela, eu eram mereu printre ultimii trei.

Ajungeam la birou devreme, petreceam ore întregi la telefon încercând să stabilesc întâlniri cu posibili clienţi, mergeam la întâlnirile pe care reuşeam să le obţin şi între timp făceam liste cu alţi posibili clienţi. Seara cumpăram în grabă un bol de tăiţei de la un restaurant din clădire, apoi mă întorceam la birou pentru a pregăti materiale. Mi se părea că lucrez tot timpul, dar fără să obţin rezultate.

Într-o zi, după o altă rundă dezamăgitoare de telefoane, am pus receptorul în furcă cu un oftat adânc şi

mi-am plecat capul. În timp ce priveam deprimată biroul, mi-am dat seama cu o tresărire că era un haos total. În jurul tastaturii erau liste vechi, un contract scris pe jumătate, un pahar de carton cu ceai pe care nu-l mai terminasem, un pliculeţ de ceai folosit, o sticlă de apă de vreo săptămână, bucăţele de hârtie pe care îmi notasem diverse ponturi de vânzări de la colegi, o carte de afaceri necitită recomandată de cineva, un pix fără capac, un capsator cu care aveam de gând să capsez nişte hârtii, dar uitasem…

Nu-mi venea să îmi cred ochilor. Cum de s-a putut întâmpla aşa ceva? Eram consultant de organizare încă de când eram studentă şi totuşi, în pofida încrederii pe care o aveam în abilităţile mele organizatorice, fusesem atât de copleşită de noua mea slujbă, încât nu mai avusesem timp să mai fac consultanţă şi chiar o lăsasem mai moale cu obiceiurile mele de făcut ordine şi acasă. Cumva pierdusem contactul cu tocilarul ordonat din mine. Nu era de mirare că nu aveam succes la muncă.

Şocată, a doua zi dimineaţă m-am dus la serviciu la ora 7 pentru a-mi face ordine pe birou. Punând în aplicare toate cunoştinţele şi abilităţile pe care le rafinasem de-a lungul anilor, am terminat într-o oră. În curând, spaţiul meu de lucru era curat şi organizat. Pe birou nu mai rămăseseră decât telefonul şi computerul.

Deşi mi-ar plăcea să spun că performanţa mea de vânzări a luat-o rapid în sus, lucrurile nu s-au schimbat atât de repede. Mă simţeam totuşi mai fericită atunci când eram la birou. Puteam găsi documentele necesare imediat. Nu mai căutam disperată lucruri fix înainte de a merge la o întâlnire, iar când reveneam la birou, mă puteam dedica imediat sarcinii următoare. Treptat, am început să simt mai multă bucurie la serviciu.

Ordinea a fost pasiunea mea ani în şir şi deja începeam să cred cu tărie că organizarea casei poate schimba viaţa cuiva. Dar acum mi-am dat brusc seama că şi ordinea la locul de muncă este importantă. În timp ce

stăteam la biroul meu care părea nou-nouţ, mi-am dat seama că, dacă îl menţineam ordonat, activitatea mea ar deveni mai distractivă şi aş ajunge să îmi iubesc slujba.

De ce ordinea ne îmbunătăţeşte performanţa profesională

„Pe biroul meu este aşa un dezastru, că mi-e ruşine”, mi s-a confesat într-o zi Lisa, colega mea. Lucram amândouă la acelaşi etaj. Când a văzut că mi-am făcut ordine pe birou, a devenit interesată şi a început să îmi ceară sfatul. Nu fusese niciodată prea ordonată, nici măcar în copilărie, iar casa părinţilor ei era înţesată de lucruri. Mi-a spus că şi apartamentul ei era un dezastru. „Nu doar că nu am făcut ordine niciodată în viaţa mea, dar nici nu mi-a trecut prin cap că ar trebui”, mi-a spus. Însă munca într-o firmă a determinat-o să îşi dea seama că biroul ei era mult mai dezordonat decât al oricărui alt coleg.

Povestea ei nu este chiar atât de neobişnuită. O diferenţă marcantă între casă şi spaţiul de lucru este că la serviciu ne pot vedea şi ceilalţi. Acasă aproape nimeni nu ne vede hainele sau cărţile, chiar dacă sunt risipite peste tot pe jos. Dar biroul este un spaţiu împărţit cu alţii, ceea ce face ca diferenţa dintre un birou ordonat şi unul dezordonat să fie foarte vizibilă. În mod surprinzător, acest lucru are un impact mult mai mare asupra vieţii profesionale decât îşi dă seama majoritatea.

Potrivit mai multor studii privind evaluarea angajaţilor la serviciu, cu cât este mai ordonat spaţiul de lucru al cuiva, cu atât este mai probabil ca şi ceilalţi să-l considere ambiţios, inteligent, cald şi calm5. În acelaşi timp, un alt studiu a revelat că astfel de persoane sunt considerate a fi de încredere, prietenoase, muncitoare şi amabile. Lista adjectivelor face ca aceste persoane să pară nişte adevăraţi învingători. În plus, studiile arată că persoanele ordonate au tendinţa de a câştiga încrederea celorlalţi mai uşor şi au şanse mai mari de a fi promovate. Dincolo de importanţa unei bune reputaţii pentru promovarea în carieră, studiile au arătat în repetate

rânduri că muncim pentru a atinge nivelul aşteptărilor pe care ni-l stabilesc ceilalţi. Aşteptările ridicate ne cresc încrederea şi, de obicei, au drept consecinţă o performanţă îmbunătăţită. Această teorie, cunoscută drept efectul Pygmalion, se bazează pe studii care arată că notele studenţilor se îmbunătăţesc atunci când simt că profesorii se aşteaptă ca ei să exceleze. S-a demonstrat şi că efectul Pygmalion este important în medii de lucru unde performanţa angajaţilor creşte sau scade în funcţie de nivelul aşteptărilor care le-a fost stabilit.

Concluziile acestor studii pot fi rezumate în trei puncte simple. Un birou ordonat determină o evaluare mai bună a caracterului şi capacităţii noastre. Aceasta ne sporeşte stima de sine şi motivaţia. Ca urmare, muncim mai mult şi performanţa noastră se îmbunătăţeşte. Privită din această perspectivă, ordinea pare o chestie destul de bună, nu?

După ce a pus în practică lecţiile mele în spaţiul ei de lucru, performanţa de vânzări a Lisei s-a îmbunătăţit, şeful ei o lăuda foarte mult, iar încrederea în meseria ei a crescut constant. În ceea ce mă priveşte, să spunem că am primit note mari în companie pentru capacitatea mea de a face ordine, ceea ce mă făcea fericită.

Chiar sunt oamenii dezordonaţi mai creativi?

Un birou gol şi ordonat este steril şi plictisitor. „Dacă un birou haotic este semnul unei minţi haotice, ce reprezintă atunci un birou gol?” Aceste cuvinte au fost atribuite geniului şi fizicianului Albert Einstein. Indiferent dacă le-a rostit el sau nu, se pare că biroul lui era îngropat sub munţi de cărţi şi hârtii. La fel, Pablo Picasso picta înconjurat de o mulţime de tablouri, iar despre Steve Jobs, fondatorul Apple, se spune că îşi menţinea intenţionat biroul dezordonat. Legendele despre genii cu birouri haotice sunt prea numeroase pentru a le menţiona. Ca pentru a corobora aceste date, un studiu recent realizat de cercetătorii de la Universitatea din Minnesota a conchis că există o mai mare probabilitate ca un mediu de lucru

dezordonat să genereze idei creative.6

Poate pentru că există o mulţime de astfel de poveşti, oamenii îmi cer deseori să le confirm aceste păreri. „Dar un birou dezordonat este în regulă, nu?”, spun ei. „Stimulează creativitatea, nu-i aşa?” în caz că vă întrebaţi dacă un birou dezordonat v-ar putea ajuta să deveniţi şi mai productivi şi dacă merită să citiţi şi restul acestei cărţi, vă propun un mic exerciţiu. Începeţi prin a reprezenta biroul de la serviciu, de la studio sau de la locul de muncă. Sau, dacă staţi chiar acum la el, priviţi înjur. Apoi răspundeţi la următoarele întrebări:

Chiar aveţi o senzaţie plăcută că lucraţi aici în acest moment?

Faptul că lucraţi la acest birou zilnic vă aduce cu adevărat bucurie?

Sunteţi sigur că vă exploataţi creativitatea la maximum?

Doriţi cu adevărat să vă întoarceţi la asta şi mâine?

Aceste întrebări nu au rolul de a vă face să vă simţiţi prost, ci de a vă ajuta să înţelegeţi sentimentele pe care le aveţi faţă de mediul dumneavoastră de lucru. Dacă aţi răspuns afirmativ fără să ezitaţi la toate, nivelul dumneavoastră de bucurie la locul de muncă este impresionant de ridicat. Dar dacă răspunsurile au fost ambivalenţe, dacă v-aţi simţit descurajat, fie şi numai puţin, atunci merită cu adevărat să încercaţi să faceţi puţină ordine.

La drept vorbind, nu prea contează ce este mai bine: un birou ordonat sau unul scufundat în haos total. Cel mai important lucru este să fiţi conştient ce tip de mediu vă aduce bucurie la serviciu; să ştiţi care sunt propriile criterii pentru generarea bucuriei. Iar ordinea este unul dintre cele mai eficiente modalităţi de a afla. Mulţi clienţi care au folosit această metodă pentru a face ordine acasă ajung să aibă un interior gol şi simplu după ce termină şi îşi dau seama ulterior că vor mai multe decoraţiuni. Şi atunci încep să adauge accente pe care le adoră. Deseori

abia după ce fac ordine îşi dau seama ce tip de mediu le aduce bucurie.

Sunteţi genul care îşi exploatează creativitatea mai uşor după ce a făcut ordine sau cel care este mai creativ în mijlocul haosului? Indiferent ce tip sunteţi, procesul de ordonare vă va ajuta să descoperiri ce gen de spaţiu de lucru vă stimulează creativitatea.

Cercul vicios al acumulărilor

Studiile arată că dezordinea reduce bucuria pe care o simţim la muncă din două motive principale. În primul rând, ea copleşește creierul. Cu cât avem mai multe obiecte în jur, cu atât creierul devine mai supraîncărcat.7 Şi astfel ne este mai greu să recunoaştem, să conştientizăm şi să savurăm acele lucruri care sunt cele mai importante pentru noi: cele care ne aduc bucurie.

În al doilea rând, atunci când suntem inundaţi de lucruri, informaţii şi sarcini, ne pierdem simţul controlului8 şi capacitatea de a alege. Nemaifiind capabili să luăm iniţiativa sau să facem alegeri, uităm că munca este un mijloc de a ne îndeplini visurile şi aspiraţiile şi ne pierdem pasiunea pentru ea. Pentru a înrăutăţi şi mai mult lucrurile, atunci când oamenii simt că nu mai deţin controlul, încep să adune şi mai multe obiecte nedorite9, luptându-se în acelaşi timp cu senzaţia de vinovăţie şi cu presiunea de a lua măsuri. Rezultatul? Amână pe termen nedeterminat să se ocupe de aceste lucruri, ceea ce generează un cerc vicios de obiecte care continuă să se adune.

S.S.

Costul ridicat al dezordinii nemateriale

Nu doar biroul are nevoie de ordine. Suntem supraîncărcări şi de dezordinea imaterială. În special tehnologia modernă a generat dezordine digitală sub forma unui exces de e-mailuri, fişiere şi conturi online. Adăugaţi la acestea numeroasele întâlniri şi alte sarcini pe care trebuie să le îndeplinim, şi pare imposibil să ţinem lucrurile sub control. Pentru a dobândi un stil de lucru

care să producă într-adevăr bucurie, trebuie să punem ordine în toate aspectele activităţii noastre, nu doar în spaţiul nostru fizic.

Conform unui studiu, un funcţionar tipic petrece jumătate din ziua de lucru ocupându-se de e-mailuri şi are zilnic în medie 199 de e-mailuri nedeschise în căsuţa poştală.10 Centrul pentru Leadership Creativ a indicat că 96% dintre angajaţi simt că pierd timpul atunci când se ocupă de e-mailuri inutile.11 în plus, aproape o treime dintre programele instalate pe majoritatea calculatoarelor nu sunt folosite niciodată. Este evident din aceste exemple că suntem inundaţi de dezordine digitală la serviciu.

Ce să mai spunem de informaţiile de care avem nevoie pentru a folosi diverse conturi online pentru diverse servicii? Un utilizator obişnuit de internet are 130 de conturi online pentru fiecare adresă de e-mail. Chiar dacă ne gândim că unele pot fi combinate şi administrate dintr-un singur cont, cum ar fi Google sau Facebook, numărul numelor şi parolelor necesare tot este impresionant. Şi gândiţi-vă ce se întâmplă atunci când uitaţi parola. Introduceţi o combinaţie de posibile nume de utilizator şi parole fără niciun succes, pentru a renunţa într-un final şi a o schimba.

Din păcate, statistica arată că probabilitatea de a repeta această experienţă este foarte mare. Conform unui sondaj realizat în rândurile angajaţilor din America şi Marea Britanie, pierderea de productivitate ca urmare a uitării sau rătăcirii parolelor se ridică la cel puţin 420 dolari per angajat anual.12 într-o companie cu aproximativ 25 de angajaţi, suma ajunge la peste 10.000 de dolari pe an. Poate că ar trebui să stabilim un „fond pentru parole pierdute” care să transfere automat o donaţie de fiecare dată când cineva uită o parolă şi să folosim sumele astfel adunate în beneficiul societăţii.

Şi şedinţele ne ocupă un procent mare din timpul de lucru. Un funcţionar obişnuit iroseşte două ore şi 39 de minute pe săptămână în întâlniri ineficiente.13 în cadrul

unui sondaj în rândul managerilor de nivel superior, majoritatea respondenţilor şi-au exprimat nemulţumirea faţă de şedinţele din companie, susţinând că sunt neproductive, ineficiente, îi întrerup din alte activităţi mai importante şi nu reuşesc să coaguleze echipa.14 Şedinţele sunt ţinute în beneficiul companiei, şi totuşi, în mod ironic, managerii superiori, tocmai persoanele responsabile pentru organizarea lor, le consideră nocive. Costul întâlnirilor neproductive se ridică la peste 399 de miliarde de dolari anual.15 Când mă gândesc la asta, alături de pierderile suportate din cauza parolelor uitate şi a celor 8, 9 miliarde de dolari irosite pe timpul petrecut căutând obiecte pierdute, nu pot să nu mă întreb ce venituri ar putea obţine guvernul dacă ar impozita acest gen de dezordine. E o nebunie, ştiu, şi totuşi…

Începând cu Capitolul 4, Scott vă va oferi detalii despre cum să faceţi ordine în dezordinea imaterială. Deocamdată, trebuie să ştiţi doar că vor exista câteva obstacole pe care va trebui să le înfruntaţi pentru ca munca să vă aducă bucurie. Aceasta înseamnă că aveţi potenţial de ameliorare. Imaginaţi-vă că v-aţi organizat nu doar biroul, ci şi e-mailurile, dosarele şi alte date digitale şi că reuşiţi să controlaţi destul de bine întâlnirile şi diversele sarcini. Gândiţi-vă cât de multă bucurie v-ar aduce aceasta la muncă.

Dacă faceţi ordine, veţi reuşi să identificaţi *r 7 f f r* un scop

Pe când lucram într-o companie, una dintre colegele mele care fusese angajată acolo cu doi ani înaintea mea mi-a cerut sfatul despre cum să îşi ordoneze spaţiul de lucru. În timpul şedinţelor noastre de organizare, mi-a spus: „Vin aici să muncesc şi să îmi câştig existenţa, nu să mă distrez. Viaţa este mai amuzantă dacă îţi termini treaba repede şi te concentrezi să te bucuri de timpul liber”.

Fiecare are propriul stil de muncă şi propria mentalitate. Ştiu că unii oameni abordează serviciul aşa cum făcea şi colega mea, dar permiteţi-mi să fiu directă.

Este o risipă teribilă. Evident, pentru că suntem plătiţi pentru munca pe care o prestăm, toate slujbele vin la pachet cu responsabilităţi. Dacă muncim într-o organizaţie, sunt şi multe lucruri pe care nu le putem controla. Atâta vreme cât suntem membri ai societăţii, este nerealist să ne aşteptăm ca fericirea noastră personală să fie mereu prioritară. Spre deosebire de organizarea spaţiului privat de acasă, ordinea la serviciu nu garantează că orice lucru de la birou sau de la slujbă ne va aduce mereu bucurie.

Totuşi, este mare păcat să renunţăm şi să lucrăm doar din obligaţie, fără să facem vreun efort pentru a crea bucurie în mediul nostru. Pe locul doi după casă, petrecem cel mai mult timp la serviciu şi în unele momente din viaţă este posibil să ne petrecem chiar mai mult timp la serviciu decât acasă. Munca este o parte importantă din viaţă. În timp ce ne punem în practică abilităţile, oare nu este logic să ne bucurăm măcar puţin de timpul petrecut la serviciu? Şi dacă ne vom bucura, de ce să nu muncim într-un mod care să îi facă fericiţi şi pe alţii din jurul nostru?

Poate că unii dintre dumneavoastră se gândesc: *Da, ţie ţi-e foarte uşor să vorbeşti, dar eu îmi urăsc serviciul. Nu-mi pot imagina că mi-ar putea produce vreodată bucurie*. Chiar şi aşa, tot vă recomand să încercaţi să faceţi ordine. Aceasta vă poate ajuta să descoperiţi ceea ce vă doriţi cu adevărat, vă va arăta ce trebuie să schimbaţi şi vă va ajuta să găsiţi mai multă bucurie în mediul dumneavoastră. Poate că sună prea bine pentru a fi adevărat, dar nu-i aşa.

Am văzut eu însămi cum ordinea poate transforma numeroase aspecte ale vieţii profesionale a clienţilor mei. De exemplu, o clientă şi-a amintit de visul ei din copilărie în timp ce punea ordine în cărţi şi a demisionat pentru a pune bazele propriei companii. În timp ce făcea ordine în documente, proprietarul unei afaceri a identificat o problemă cu care se confrunta şi a venit cu o schimbare radicală. O altă clientă a recunoscut, după ce a încheiat procesul de curăţenie, stilul de viaţă pe care şi-l dorea şi

şi-a găsit alt serviciu pentru a putea munci doar jumătate din timp. Aceste schimbări nu s-au produs pentru că aceste persoane sunt ieşite din comun. Ele au fost pur şi simplu efectul cumulat al analizării fiecărui lucru care se găsea în faţa lor şi al deciziei dacă să îl menţină în viaţa lor sau nu.

„Ar fi trebuit ca aceasta să fie slujba mea ideală, dar acum mă străduiesc doar să fac fată unui munte de sarcini. Întotdeauna mi-am dorit să plec acasă devreme”.

„Nu îmi pot imagina ce vreau să fac. Am încercat multe chestii, dar pur şi simplu nu ştiu ce îmi doresc cu adevărat”.

„Am dat totul în viaţa profesională pentru a ajunge atât de departe, dar acum mă întreb dacă aceasta este cu adevărat cariera potrivită pentru mine”.

Dacă aveţi îndoieli precum acestea legate de slujba sau de cariera dumneavoastră, acum este momentul perfect pentru a începe să faceţi ordine. Aceasta înseamnă mult mai mult decât să sortaţi lucruri şi să le daţi deoparte. Este un proiect important, care vă va schimba viaţa definitiv. Scopul metodei pe care v-o împărtăşim în această carte nu este doar acela de a avea un birou organizat, ci şi de a iniţia un dialog cu dumneavoastră înşivă prin procesul curăţeniei – pentru a descoperi ce apreciaţi întrebându-vă mai întâi de ce munciţi şi ce stil de muncă vă doriţi. Acest proces vă va ajuta să observaţi modul în care fiecare sarcină pe care o realizaţi este legată de un viitor plin de bucurie. În cele din urmă, adevăratul obiectiv este să descoperiţi ce aduce bucurie în munca dumneavoastră, pentru a-l putea folosi la maximum. Vă invităm să aflaţi singuri cum anume ordinea vă poate aduce bucurie în carieră.

Capitolul 2
Dacă deveniţi recidivist în dezordine

9

„Domnule, chiar ar trebui să vă faceţi ordine pe birou!”

Aşa m-am răstit cândva la un potenţial client. Era

vara celui de-al doilea an pe care îl petreceam la agenţia de recrutare şi slujba mea era să promovez serviciile noastre. Aceasta însemna că trebuia să identific de ce tip de personal avea nevoie fiecare companie şi să prezint persoana potrivită pentru slujba respectivă. Eu mă ocupam de companiile mici şi mijlocii. Companiile cu doar zece angajaţi sau mai puţin au rareori propriul departament de personal şi deseori preşedintele companiei este responsabil pentru tot, inclusiv pentru angajări. În acest caz, persoana căreia mă adresam era preşedintele. Cu o mină obosită şi sătulă, mi-a spus doar: „Sunt atât de ocupat, încât mi-aş dori să am o secretară”.

Conştientă de rolul meu de recrutor de resurse umane, l-am întrebat: „Dacă aţi angaja o secretară, ce sarcini aţi dori să îndeplinească?”

„Hmmm, să mă gândesc”, mi-a spus el nesigur. „Ei bine, cert este că mi-aş dori să am pe cineva care să îmi organizeze documentele şi instrumentele de scris. Ştii, cineva care să îmi întindă stiloul potrivit când am nevoie de el. Şi ar fi minunat dacă mi-ar putea face şi ordine pe birou”.

Şi atunci am gafat spunând: „Dar puteţi face şi singur asta!”, am exclamat, dându-mi seama de impertinenţa mea abia după ce mi-au ieşit cuvintele din gură, ca să nu mai spun că practic îi zisesem că nu avea nevoie de o secretară. Încă o ocazie de vânzări pierdută!

Dar el continua să vorbească de parcă nu observase. Cu cât vorbea mai mult, cu atât devenea mai evident că organizarea nu era unul din punctele lui forte. Crescuse într-o familie în care dezordinea era ceva obişnuit şi pierdea mereu lucruri. La primul loc de muncă, şeful lui i-a spus că era o cauză pierdută când vine vorba de ţinut lucrurile în ordine şi era în continuare complexat din cauza aceasta.

Când a terminat de vorbit, l-am întrebat dacă nu vrea să-mi arate biroul lui. Se afla chiar dincolo de partiţia în spatele căreia ne-am întâlnit. O singură privire a fost de

ajuns. Era un birou simplu, cenuşiu, dar calculatorul din mijloc era sufocat de ceea ce păreau a fi nişte zgârie-nori alcătuiţi din teancuri de documente, cărţi şi corespondenţă aşezate într-un echilibru precar, ca piesele de Jenga. La momentul respectiv lucram deja la sfârşit de săptămână în calitate de consultant şi pur şi simplu nu m-am putut abţine să nu îi spun că trebuia să îşi facă ordine pe birou.

Acela a fost începutul lecţiilor noastre de făcut ordine. Evident, trebuiau să aibă loc în afara orelor de program, aşa că ne întâlneam dimineaţa devreme sau după serviciu. După câteva şedinţe, biroul lui era ordonat şi organizat. Ca bonus, era atât de încântat de efectele ordinii, încât m-a prezentat multor alţi proprietari de companii, ceea ce a însemnat că performanţa mea de vânzări a luat-o brusc în sus. Ulterior, de fiecare dată când vizitam un client nou, aruncam o privire rapidă la biroul şefului. A crescut şi numărul ocaziilor de a arunca în conversaţie şi nişte sugestii de organizare şi, înainte chiar să îmi dau seama, numărul clienţilor pentru firma mea de consultantă crescuse.

Totuşi, la drept vorbind, printre clienţii mei care au făcut ordine s-au numărat şi câţiva care au recidivat. Nu toţi puteau să îşi menţină birourile ordonate după încheierea cursului. Care era diferenţa dintre cei care reuşeau şi cei care eşuau? Mentalitatea pe care o aveau când au început cursul.

Informaţiile cu care lucrăm sunt actualizate frecvent pe măsură ce primim materiale noi şi se îmbogăţeşte conţinutul diverselor proiecte. Documentele şi hârtiile se acumulează rapid. Chiar dacă ne facem ordine pe birou o dată, trebuie să fim consecvenţi pentru a-l menţine astfel, ceea ce necesită o mentalitate care să ne menţină motivaţi, o înţelegere a *motivului* pentru care dorim să facem ordine.

Majoritatea cunoscuţilor mei care au reuşit să facă ordine şi să îşi păstreze acest obicei au făcut acest lucru din proprie iniţiativă. De asemenea, ei pornesc de la

imaginea foarte clară a persoanei care vor să fie şi a stilului de viaţă pe care şi-l doresc. În schimb, persoanele care se lansează în operaţiunea de curăţenie fără a avea o idee limpede despre motivul pentru care o fac sau, şi mai rău încă, sperând că pot să pună pe altcineva să o facă în locul lor revin deseori la dezordine chiar dacă reuşesc să facă ordine prima dată.

Aşa că permiteţi-mi să vă întreb: De ce doriţi *dumneavoastră* să faceţi ordine?

Dacă aţi răspuns că doriţi să vă îmbunătăţiţi performanţa profesională sau să mai eliminaţi din stres, este în regulă, dar pentru a vă menţine motivat, trebuie să fiţi mai precis şi să identificaţi în termeni clari şi concreţi abordarea ideală a muncii şi a efectelor pe care speraţi că le va avea ordinea asupra vieţii dumneavoastră. Aşa că înainte de a începe, vizualizaţi-vă viaţa profesională ideală.

Vizualizarea vieţii profesionale ideale

Primul pas către ordine, care este crucial pentru succes, este să vă imaginaţi ziua dumneavoastră la serviciu în detalii concrete, în timp ce vă întrebaţi ce gen de viaţă profesională vă aduce bucurie şi ce valori sunt importante în munca dumneavoastră.

De fiecare dată când mă gândesc la acest subiect, îmi aduc aminte de un e-mail pe care l-am primit de la Michiko, o clientă care terminase de făcut ordine. Lucra într-o fabrică producătoare de dispozitive medicale şi, înainte de a începe procesul de curăţenie, biroul ei era întotdeauna plin de hârtii aşezate una peste alta precum o prăjitură millefeuille. Subiectul e-mailului ei era: Viaţa profesională ideală – bifat! Iată ce mi-a scris:

Sunt entuziasmată chiar înainte de a ajunge dimineaţa la serviciu. Pe birou nu se află decât telefonul şi o plantă în ghiveci. Îmi iau laptopul şi încărcătorul din locul lor de pe raft şi îl pornesc. După ce aşez cafeaua pe care mi-am luat-o de pe drum pe un suport de pahare, împrospătez aerul cu puţin spray cu aromă de mentă, inspir profund şi mă apuc de lucru. Totul se află unde

trebuie, aşa că nu pierd timpul căutând şi îmi ia doar o secundă să pun fiecare lucru la locul lui atunci când nu mai am nevoie de el. Au trecut deja două luni şi nici măcar mie nu îmi vine să cred că încă sunt atât de fericită în fiecare dimineaţă.

E-mailul lui Michiko, care dă pe dinafară de fericire, pare un caz de manual al unei vieţi profesionale pline de bucurie. Vi-l împărtăşesc aici deoarece conţine toate elementele-cheie de care aveţi nevoie pentru a vă vizualiza propriul ideal. Ideea este să vă imaginaţi cu detalii clare şi dinamice cum va arăta întreaga dumneavoastră zi după ce terminaţi de făcut ordine. Această imagine ar trebui să includă trei elemente: mediul fizic, comportamentul şi sentimentele dumneavoastră. Vizualizaţi cum arată spaţiul de lucru, cum ar fi biroul ordonat şi organizat şi unde se află fiecare lucru; ce anume faceţi la birou, inclusiv dacă savuraţi o ceaşcă de cafea sau inhalaţi o aromă proaspătă; şi ce simţiţi când faceţi acest lucru: de exemplu, dacă sunteţi încântat, împlinit sau mulţumit.

Pentru a creiona o imagine realistă a vieţii profesionale ideale, aceste trei elemente ar trebui să fie tratate ca un întreg. Cel mai important totuşi este să vă imaginaţi ce simţiţi atunci când sunteţi în spaţiul de lucru ideal, încercaţi să închideţi ochii şi să vă observaţi când ajungeţi la muncă dimineaţa. Dacă nu vă vine nimic în minte, imaginaţi-vă scena pe care a descris-o Michiko atunci când ajunge la birou şi apoi observaţi cum vă simţiţi. V-a tresărit inima? Aţi simţit un val de plăcere în piept?

Atunci când ne imaginăm fiecare detaliu, până la reacţia fizică pe care o declanşează emoţiile noastre, în loc să ne gândim la ele în mod raţional, idealul devine aproape tangibil. Aceasta ne susţine în mod firesc dorinţa de a atinge starea respectivă, ceea ce ne ajută să rămânem motivaţi.

Mai este un aspect important care trebuie luat în

seamă atunci când vă vizualizaţi viaţa profesională ideală – cadrul temporal. Gândiţi-vă la fluxul unei zile: ajungeţi dimineaţa la birou, apoi luaţi o pauză, încheiaţi munca, plecaţi spre casă. Imaginaţi-vă cum arată spaţiul dumneavoastră de lucru în diferite momente ale zilei. Atunci când ne analizăm idealul din diferite unghiuri, începem să observăm acţiunile concrete pe care dorim să le facem în viitor, de la adăugarea unui plus de culoare la creşterea accesibilităţii spaţiului de depozitare, lucru care ne face şi mai motivaţi.

Vizualizarea vieţii profesionale ideale este esenţială şi pentru organizarea dezordinii imateriale. De exemplu, atunci când vă faceţi ordine în e-mail, vizualizaţi cum aţi dori să vă ocupaţi de e-mailurile pe care le primiţi şi apoi gândiţi-vă care este numărul de mesaje din căsuţa poştală cel mai potrivit pentru dumneavoastră. Atunci când vine momentul curăţeniei, vizualizaţi timpul de care aveţi nevoie pentru fiecare tip de sarcină şi cum anume vă simţiţi atunci când o executaţi. Reanalizaţi aceste idealuri din perspective diferite, cum ar fi productivitatea, eficienţa şi relaţiile cu membrii echipei. Veţi putea aborda ordinea cu mentalitatea potrivită doar după ce vă stabiliţi obiective de curăţenie pe baza unei imagini clare a stilului ideal de lucru.

Un exerciţiu pentru a identifica elementele care vă aduc bucurie la serviciu

Vi se pare greu să vizualizaţi viaţa dumneavoastră profesională ideală? Dacă aşa este, iată un exerciţiu rapid care vă ajută să identificaţi criteriile personale care vă aduc bucurie. Citiţi fiecare dintre cele 12 afirmaţii şi apoi, folosind o scară de la 1 la 5, indicaţi acordul sau dezacordul faţă de fiecare. Nu există răspuns corect sau greşit. Ascultaţi-vă inima şi răspundeţi corect. (1 = dezacord total, 2 = dezacord, 3 = niciunul, 4 = acord, 5 = acord total.)

Îmi place foarte mult să aflu lucruri noi. La serviciu sunt în căutare de provocări. Îmi prinde bine să lucrez cu

persoane care au mai multe abilităţi sau o experienţă mai bogată decât mine.

TOTAL

Mi-aş dori un program de lucru flexibil. Mi-aş dori să mă simt în siguranţă atunci când spun ce gândesc la serviciu. Îmi doresc libertate pentru a-mi face treaba cât de bine consider, fără să fiu supravegheat prea mult.

TOTAL

Îmi doresc să maximizez banii pe care îi câştig.

Mi-aş dori să stăpânesc bine ceea ce fac. Îmi place să fiu lăudat de persoanele cu care lucrez, cum ar fi colegi, clienţi sau supervizori.

TOTAL

Formarea unor prietenii adevărate la muncă este o prioritate pentru mine.

Îmi place să îi ajut pe alţii la serviciu.

Prefer să colaborez îndeaproape cu colegii şi nu să lucrez individual.

L TOTAL

Adunaţi răspunsurile pentru fiecare grup de câte trei întrebări. Aceasta înseamnă că veţi avea un scor total pentru întrebările 1, 2 şi 3 şi 4, 5 şi 6 şi aşa mai departe. Primele trei întrebări se axează pe învăţare, următoarele trei pe independenţă profesională, următoarele trei pe realizări şi ultimele trei pe relaţiile cu ceilalţi. Scorurile vă arată cât de mult apreciaţi fiecare dintre aceste domenii. Domeniile cu un scor de 12 sau mai mare sunt cele pe care le apreciaţi în mod deosebit.

Aşadar, ce aspecte sunt cele mai importante pentru dumneavoastră? După ce le-aţi identificat, le puteţi folosi pentru a vă putea vizualiza viaţa profesională ideală.

S.S.

Organizaţi totul deodată şi nu veţi mai recidiva niciodată

„Mi-am făcut ordine pe birou de un milion de ori, dar cât ai clipi este din nou haos!”

Recidiva este una dintre cele mai des întâlnite

probleme pentru care mă consultă oamenii. Oricine a făcut ordine a trecut prin asta, cel mai probabil, cel puţin o dată. Iată exemplul colegei mele, Jun. „Ştii, îmi reorganizez biroul destul de des”, mi-a spus în timp ce mi-l arăta. „Poate că nu pare, dar chiar nu mă deranjează să fac ordine”.

Atunci când văd un birou care pare ordonat şi organizat, arunc o privire de ansamblu pe suprafaţa lui, apoi verific acele colţuri care nu se văd. Încep cu sertarele. Atunci când le deschid, sunt deseori întâmpinată de o multitudine de pixuri nefolosite, cărţi de vizită vechi, un amestec de agrafe şi radiere, balsam vechi de buze, un pachet de gumă expirată, suplimente, tacâmuri de plastic, şerveţele de hârtie şi pacheţele de ketchup şi sos de soia care probabil au venit la pachet cu vreun prânz comandat la birou.

Apoi împing scaunul în spate, mă ghemuiesc şi arunc un ochi sub birou. Întind mâna şi dau de cutiile de carton şi pungile de hârtie care sunt îngrămădite dedesubt. De obicei sunt pline cu cărţi şi documente, dar şi cu haine, pantofi şi gustări. Acţiunile mele provoacă uimire. „Adică ar trebui să fac ordine şi sub birou?”, mă întreabă oamenii. Dar organizarea biroului la suprafaţă nu este suficientă.

Dacă doriţi să faceţi o ordine atât de completă, încât să nu mai reveniţi niciodată la dezordine, trebuie să aveţi în vedere un obiectiv simplu: să ştiţi unde ar trebui să se afle fiecare obiect din spaţiul de lucru. Ce gen de lucruri aveţi şi în ce cantitate? Unde le ţineţi? Ce clase de obiecte au tendinţa de a se acumula din cauza naturii meseriei dumneavoastră, iar când se întâmplă asta, unde le veţi ţine? Abia după ce înţelegeţi bine aceste aspecte puteţi spune că aţi făcut cu adevărat ordine.

Cum puteţi atinge acest obiectiv? Faceţi ordine în spaţiul de lucru pe categorii, toate deodată. Dacă faceţi ordine astăzi pe birou, mâine în primul sertar şi în altă zi în alt sertar, aruncând lucruri unul câte unul atunci când aveţi timp, nu veţi pune niciodată spaţiul în ordine. Primul

pas este să vă alocaţi un interval pentru ordine. Apoi adunaţi toate obiectele pe care le aveţi pe categorii şi decideţi pe care ar trebui să le păstraţi şi pe care să le aruncaţi. După aceea, decideţi unde depozitaţi lucrurile pe care le păstraţi. Pentru a face curăţenie temeinic, urmaţi aceşti paşi în ordinea indicată.

Începând din Capitolul 3, Scott şi cu mine vă explicăm cum să faceţi ordine în detaliu în aspectele fizice şi nemateriale, pe categorii. Deocamdată, reţineţi că aceasta este cheia succesului: faceţi ordine pe categorii, rapid şi complet, totul deodată. Indiferent dacă faceţi ordine în spaţiul de lucru sau acasă, aceasta este esenţa Metodei KonMari.

Poate că pare dificil, dar nu vă îngrijoraţi. Este mult mai uşor să faceţi ordine în spaţiul de lucru decât acasă, în primul rând, spaţiile de lucru sunt mult mai mici, cu mai puţine categorii, ceea ce vă ajută să decideţi mai uşor ce obiecte să păstraţi şi unde anume. În plus, durează mult mai puţin. Pentru a face ordine în casă după Metoda KonMari este nevoie de cel puţin trei zile pentru o persoană care locuieşte singură, fără prea multe lucruri, şi între o săptămână şi câteva luni pentru o familie, în funcţie de câte lucruri au. În schimb, pentru a face ordine pe birou, aveţi nevoie în medie de cinci ore şi, în funcţie de tipul muncii prestate, poate doar de trei. Chiar şi pentru cineva care are mai mult spaţiu, cum ar fi propriul cubicul sau propria încăpere, de obicei este nevoie de până la zece ore. Aşadar, dacă vă puteţi rezerva două zile, ar trebui să terminaţi de făcut ordine în aspectele fizice ale spaţiului dumneavoastră de lucru.

Dacă este o adevărată provocare să vă faceţi timp pentru ordine (dacă nu puteţi să vă lăsaţi libere cinci ore consecutiv), încercaţi să împărţiţi procesul în câteva şedinţe. Cel mai adesea, clienţii aleg să vină la serviciu cu două ore înainte de începerea lucrului şi să încheie în trei sesiuni de câte două ore. Un lucru pe care l-am observat este că acei clienţi care îşi planifică sesiunile de curăţenie

una după alta dezvoltă un ritm care îi ajută să termine repede. Aşa că dacă nu aveţi mult timp la dispoziţie, vă recomand să planificaţi şedinţele de ordine cât mai aproape una de alta pentru a vă menţine avântul. Este o pierdere completă de timp să tărăgănaţi procesul până în punctul în care trebuie să o luaţi mereu de la început, aceasta fiind cea mai ineficientă abordare a ordinii.

Atunci când spun „rapid şi complet, totul deodată", mă gândesc la o perioadă de aproximativ o lună. Deşi unii sunt surprinşi că este în regulă să dureze atât de mult, o lună nu este mult în comparaţie cu numărul anilor în care cei mai mulţi dintre ei au avut un birou haotic. Deşi ar fi minunat să terminaţi într-o zi sau două, nu este nicio problemă dacă durează mai mult. Cel mai important este să vă stabiliţi un termen limită. De exemplu, puteţi alege ca obiectiv să terminaţi până la sfârşitul lunii şi apoi să planificaţi intervale specifice pentru ordine. Dacă vă spuneţi că veţi face ordine când veţi avea timp, nu veţi termina niciodată.

Faceţi ordine bine, dintr-odată, apoi stabiliţi un loc pentru fiecare obiect. După ce decideţi unde se află fiecare lucru din spaţiul dumneavoastră, puteţi ţine evidenţa obiectelor chiar şi atunci când încep să se înmulţească. Astfel veţi reuşi să vă menţineţi spaţiul ordonat. Dacă învaţă modul corect de a face ordine, oricine poate crea un spaţiu de lucru care aduce bucurie şi nu va mai recidiva niciodată.

Cum alegeţi ce să păstraţi *îmi aduce bucurie*?

Această întrebare este cheia Metodei KonMari. Ea este un instrument simplu, dar foarte eficient pentru organizarea casei, care este un spaţiu personal, privat. Luăm fiecare obiect în mână şi le alegem doar pe cele care ne aduc bucurie, renunţând la restul.

Dar la locul de muncă? La serviciu este nevoie de articole precum contracte, programări ale întâlnirilor viitoare şi cârduri de acces, care nu aduc neapărat bucurie, dar nici nu pot fi aruncate, precum şi obiecte

utile, precum bandă adezivă, capsatoare şi tocătoare de hârtie, pe care le folosiţi, dar nu aveţi autoritatea de a le arunca dacă se întâmplă să nu vă placă. Atunci când priviţi cu atenţie înjur, cel mai probabil veţi descoperi că biroul dumneavoastră este urât, scaunul e anost şi nici măcar cutia de şerveţele din spaţiul comun nu vă inspiră. Cu cât priviţi mai atent, cu atât devine mai evident că nu puteţi alege ce să păstraţi la muncă exclusiv în funcţie de câtă bucurie vă aduce. Dar înainte ca acest gând să arunce o găleată de apă rece asupra pasiunii dumneavoastră de a face ordine, să ne întoarcem la elementele de bază.

De ce doriţi să faceţi ordine?

Indiferent care este viaţa dumneavoastră profesională ideală, scopul suprem este acelaşi: să puteţi lucra cu bucurie. Aşa că, atunci când faceţi ordine, ceea ce contează cel mai mult este să alegeţi lucrurile care contribuie la fericirea dumneavoastră şi să apreciaţi ceea ce păstraţi.

Există trei categorii de lucruri pe care ar trebui să le păstraţi. Prima se referă la lucrurile care vă aduc bucurie personal, cum ar fi pixul preferat, un carneţel de notiţe cu un model care vă place sau o fotografie cu cei dragi. A doua categorie conţine obiecte funcţionale care vă ajută în muncă, lucruri pe care le folosiţi frecvent, precum capsatoarele sau banda adezivă rezistentă. Nu aduc neapărat bucurie, dar vă fac mai uşoară munca zilnică. Simplul fapt că le aveţi vă permite să vă relaxaţi şi să vă concentraţi asupra activităţii.

În a treia categorie intră obiectele care vă vor aduce bucurie în viitor. Chitanţele, de exemplu, nu inspiră cine ştie ce bucurie, dar au meritul evident de a vă permite să vă primiţi banii înapoi atunci când faceţi un decont. Documentele legate de un proiect faţă de care nu simţiţi mare entuziasm vor reprezenta un plus pentru cariera dumneavoastră dacă vă faceţi munca în mod conştiincios. Iar dacă aprecierea faptului că sunteţi de încredere face parte din visul pe care doriţi să vi-l îndepliniţi, şi aceasta

vă va duce bucurie în viitor.

Aşadar, reţineţi aceste trei categorii: lucrurile care aduc bucurie în mod direct, cele care aduc bucurie funcţională şi cele care conduc la bucurii în viitor. Acestea sunt criteriile dumneavoastră atunci când alegeţi ce obiecte să păstraţi în spaţiul de lucru.

Dacă expresia *aduc bucurie* nu pare să se potrivească foarte bine mediului dumneavoastră de lucru, puteţi să o înlocuiţi cu altceva mai potrivit. Ca să vă dau câteva exemple, cunosc un preşedinte de companie care se întreba *va ajuta compania să prospere*? un funcţionar bancar care spunea *Oare simt un fior de anticipare*? şi un director de departament şi fan de baseball care spunea *Asta aparţine echipei principale, echipei secundare sau nu intră deloc în planul echipei*?

Ceea ce contează este dacă obiectul pe care l-aţi luat în mână va juca un rol pozitiv în munca dumneavoastră. Reţineţi întotdeauna că motivul pentru care faceţi ordine nu este de a arunca lucruri şi de a organiza biroul, ci de a vă da seama care este viaţa dumneavoastră profesională ideală, cea care vă aduce bucurie.

Alegerea lucrurilor de aruncat este foarte diferită de alegerea celor care aduc bucurie

Dacă vă imaginaţi că alegerea obiectelor care vă aduc bucurie este acelaşi lucru cu alegerea obiectelor pe care trebuie să le aruncaţi, să ştiţi că nu este adevărat! Deşi alegerea lucrurilor de păstrat şi a celor de aruncat pot părea două feţe ale aceleiaşi monede, din perspectiva psihologiei ele sunt cum nu se poate mai diferite. Când alegem obiectele care ne aduc bucurie înseamnă că ne concentrăm pe aspectele pozitive ale lucrurilor pe care le deţinem, în vreme ce alegerea lucrurilor de aruncat înseamnă că acordăm atenţie aspectelor negative.

Datele arată că emoţiile negative au un impact mai puternic asupra gândurilor noastre decât cele pozitive1. O analiză realizată pe 558 de cuvinte din limba engleză care desemnează diverse emoţii a concluzionat că 62% dintre

ele erau negative, în timp ce doar 38% erau pozitive. În alt studiu, participanţi din şapte ţări (Belgia, Canada, Anglia, Franţa, Italia, Olanda şi Elveţia) au scris cât de multe cuvinte care desemnează emoţii au putut găsi în cinci minute. Participanţii din toate cele şapte ţări şi-au amintit mai multe cuvinte negative decât pozitive. În plus, dintre cuvintele cele mai folosite, doar patru s-au regăsit în toate cele şapte ţări, iar dintre acestea trei erau negative: *tristeţe*, *furie* şi *teamă*. Singurul cuvânt care exprimă o emoţie pozitivă prezent la participanţii din toate cele şapte ţări a fost *bucurie*.

După cum o arată acest exemplu, creierul uman acordă o mai mare importanţă experienţelor negative decât celor pozitive. Dacă ne concentrăm pe aspectele negative atunci când aruncăm diverse, cel mai bun lucru la care putem spera este să eliminăm ceea ce nu ne place. Să nu fii bolnav nu înseamnă că eşti sănătos, iar să nu fii sărac nu înseamnă că eşti bogat, aşa cum nici să nu fii trist nu înseamnă că eşti fericit. La fel, aruncarea lucrurilor care nu ne plac nu-i totuna cu alegerea lucrurilor care aduc bucurie.

Aşadar, atunci când faceţi ordine, concentraţi-vă pe partea pozitivă, pe lucrurile pe care le iubiţi. Dacă procedaţi astfel, cel mai probabil veţi descoperi că vă place chiar să faceţi ordine.

S.S.

Creaţi un mediu în care să vă puteţi concentra

Singurele sunete din biroul tăcut sunt degetele care bat pe tastaturi şi şoaptele mele şi ale clientei mele, în toiul unei şedinţe de curăţenie.

— Obiectul ăsta îţi aduce bucurie?

— Da.

— Este important?

— Nu, nu mai am nevoie de el.

— Dar documentul ăsta?

Clienta şoptește acum.

— Se referă la cineva care a părăsit biroul anul

trecut. Ştii, a fost ceva agitaţie atunci.

— Îmi pare rău.

Am învăţat o lecţie importantă în timpul şedinţei cu clienta mea atunci când am început să învăţ directorii de firmă cum să facă ordine. Într-un birou tăcut, o lecţie de curăţenie poate părea destul de zgomotoasă şi este greu să discuţi fără să îi deranjezi pe ceilalţi. Probabil că biata mea clientă s-a simţit cam stânjenită.

Atunci când faceţi ordine în spaţiul dumneavoastră de lucru, este important să creaţi un mediu care să vă ajute să vă concentraţi. Dacă aveţi tendinţa să vă pese de părerile altora, momentul prielnic este o chestiune importantă. Dacă puteţi intra în spaţiul de lucru în timpul concediilor sau dacă aveţi propriul separeu sau propria încăpere, veţi avea mai multe opţiuni legate de momentul curăţeniei. Dar dacă lucraţi într-un birou deschis şi trebuie să faceţi ordine în timpul săptămânii, probabil că va trebui să o faceţi înainte sau după orele de program, dacă nu vreţi să îi deranjaţi pe ceilalţi. În ceea ce mă priveşte, mi-am format o rutină de a ţine lecţiile de la 7 la 9 dimineaţa, înaintea începerii zilei de lucru pentru clienţii mei.

Sunt multe beneficii dacă faceţi ordine dimineaţa. Atunci când ştiţi că începeţi serviciul la ora 9, veţi aborda curăţenia cu o eficienţă concentrată şi, pentru că sunteţi încă odihnit, veţi avea o părere mai bună în legătură cu ceea ce faceţi şi vă veţi bucura de întregul proces. În această stare de spirit, decizia privind ceea ce păstraţi şi ceea ce aruncaţi este uşor de luat. De aceea, timp de mulţi ani, le-am spus clienţilor că dimineaţa devreme este cel mai bun moment să îşi facă ordine în spaţiul de lucru. Totuşi, recent, perspectiva mea a început să se schimbe datorită experienţei pe care am dobândit-o în timp ce mi-am făcut metoda cunoscută şi în alte ţări.

În Japonia, este destul de frecvent ca oamenii să stea până târziu la birou, ceea ce înseamnă că le este greu să se concentreze pe curăţenie după program. Dar în multe companii din America, aproape nimeni nu mai rămâne la

birou după ora 18: 00. Iar vinerea, numărul persoanelor începe să scadă treptat de pe la ora 15: 00. În aceste cazuri, oamenii pot să se concentreze pe ordine chiar şi după program.

Am mai observat o diferenţă. Majoritatea americanilor cu care am discutat mi-au spus că nu i-ar deranja deloc dacă cineva şi-ar face ordine în spaţiul de lucru în timpul zilei, indiferent de zgomotul pe care îl produce. Pentru a mă asigura că au înţeles ceea ce voiam eu să spun, i-am întrebat: „Chiar dacă ar fi un birou deschis, foarte expus, în care este foarte, foarte linişte?” Am primit acelaşi răspuns. În mod evident, în America este mai puţin important cum să faci ordine pe birou în mod discret, o chestiune pe care o studiasem ani în şir.

În Japonia, se consideră că este politicos să îţi pese de părerea celorlalţi şi să ai grijă să nu îi deranjezi. Sunt sigură că acelaşi lucru este valabil şi în America şi în majoritatea altor locuri. Totuşi, prin această experienţă am învăţat că pe oameni nu îi deranjează acelaşi lucru peste tot. Atunci când facem ordine, lucrul cel mai important este să creăm un mediu în care să ne simţim confortabil, pentru a ne putea concentra pe această acţiune. Aceasta ar putea însemna să alegem un moment când la birou sunt mai puţine persoane sau să-i anunţăm pe colegi că vom face ordine. Sau am putea chiar să-i invităm pe colegi să ni se alăture. De fapt, recomand, acolo unde este posibil, ca întreaga companie să facă ordine în acelaşi timp.

Un editor japonez pe care îl cunosc a programat o zi la sfârşitul fiecărui an în care toţi angajaţii să îşi facă ordine în spaţiul de lucru. Se pare că această acţiune purifica aerul şi îmbunătăţea atmosfera din companie atât de mult, încât a condus la producerea mai multor bestselleruri. Ordinea îmbunătăţeşte eficienta tuturor persoanelor implicate şi încurajează atitudinea pozitivă, aşa că este logic să producă rezultate excelente. Chiar dacă nu este posibil să implicaţi toată compania, nu ar fi minunat ca un întreg departament sau membrii aceluiaşi

grup de lucru să decidă să facă ordine împreună?

Să înceapă festivalul curăţeniei!

După ce am început să le ofer directorilor de companii lecţii de organizare a spaţiului de lucru, viaţa mea a devenit mult mai ocupată. În timpul săptămânii ţineam lecţii de la 7 la 9 dimineaţa, apoi munceam din greu la slujba mea din vânzări de la 9: 30 până destul de târziu seara. La sfârşit de săptămână ofeream lecţii de făcut ordine acasă. În conversaţiile cu colegii, menţionam că ajutasem o clientă săâşi termine ordinea din bucătărie peste weekend sau că un director aruncase patru saci plini de hârţoage în dimineaţa aceea. În scurtă vreme, toată lumea din companie ştia că mă ocupam cu organizarea, astfel că s-au înmulţit solicitările pentru astfel de lecţii de la colegi şi şefi.

Aveam zilele aglomerate şi pline de satisfacţii, dar nu am visat niciodată că ordinea avea să ajungă profesia mea. Colegii îmi mulţumeau invitându-mă la masă şi chiar dacă acceptam să fiu plătită de către clienţi din afara companiei, eu consideram aceste lecţii de organizare drept o activitate colaterală, nu o slujbă permanentă.

Totuşi, într-o zi, un client care tocmai încheiase cursul s-a întors spre mine în timp ce stăteam şi îi admiram biroul în perfectă ordine şi mi-a zis: „Chiar ar trebui să împărtăşești tuturor metoda asta de a face ordine. Eşti singura care o poate face, să ştii”. Aceste cuvinte m-au ajutat să îmi dau seama câte persoane îşi doresc să facă ordine, şi, cel mai important, că ador să îi ajut. Am început să mă gândesc să lucrez independent şi într-un final am părăsit compania pentru a mă axa pe munca mea de consultant în organizare.

De atunci am câştigat multă experienţă în consultanţă, în tot acest timp, am observat câteva concepţii eronate despre ordine. De exemplu, majoritatea oamenilor consideră că ordinea este o corvoadă care trebuie făcută zilnic, pentru tot restul vieţii. Poate că şi unii dintre dumneavoastră gândiţi astfel, dar sunt, de fapt,

două tipuri de ordine: cea zilnică şi cea de tip „festival”. Prima implică aşezarea lucrurilor pe care le-aţi folosit peste zi la locul lor şi identificarea locului unde ar trebui să stea în schema de depozitare orice obiect nou pe care l-aţi achiziţionat. Pe de altă parte, ordinea de tip festival înseamnă reevaluarea tuturor lucrurilor pe care le deţineţi, întrebându-vă dacă fiecare în parte este cu adevărat important în viaţa dumneavoastră acum, şi organizarea sistemului de depozitare. Eu denumesc acest proces un „festival al ordinii”, deoarece este o abordare intensă şi completă într-o perioadă relativ scurtă.

În spaţiul de lucru, un festival al ordinii înseamnă reanalizarea nu doar a fiecărui obiect fizic din spaţiul respectiv, ci şi a tuturor aspectelor imateriale. De exemplu, organizarea e-mailurilor implică analiza tipurilor de corespondenţă pe care o păstraţi în căsuţa poştală, în vreme ce organizarea timpului înseamnă identificarea timpului pe care îl dedicaţi fiecărei activităţi. Astfel, aveţi o imagine completă despre ceea ce deţineţi şi în ce cantitate şi, pe măsură ce analizaţi unul câte unul obiectele din fiecare categorie, vă puteţi da seama pe care ar trebui să le păstraţi şi unde anume sau cărora ar trebui să le acordaţi prioritate.

Ambele tipuri de organizare sunt importante, dar, fără îndoială, un festival de curăţenie are cel mai mare impact asupra vieţii noastre. De aceea recomand să încheiaţi întâi festivalul ordinii şi abia apoi să vă gândiţi cum anume să vă menţineţi spaţiul ordonat zilnic. Dacă faceţi ordine corect într-o singură etapă şi aveţi un spaţiu de lucru ordonat şi organizat, celulele din organism îşi vor aminti ce plăcut este un astfel de mediu. Acest sentiment vă va inspira în mod natural să vă menţineţi spaţiul de lucru ordonat. Evident, această abordare se aplică nu doar organizării aspectelor fizice, ci şi a celor imateriale ale muncii dumneavoastră, cum ar fi datele digitale şi reţelele de cunoştinţe, despre care vom discuta începând din capitolul 4. Mai întâi, evaluaţi-vă situaţia actuală, apoi

alegeţi ce doriţi cu adevărat să păstraţi şi bucuraţi-vă de experienţa de a lucra într-un spaţiu ordonat.

Aşadar, să pornim. Începeţi prin a vă întreba ce tip de activitate vă aduce bucurie şi creaţi în minte o imagine foarte concretă. Apoi permiteţi-ne să vă ajutăm să vă lansaţi propriul festival al ordinii, care să transforme idealul în realitate. Dacă aveţi mentalitatea adecvată şi abordarea corectă, puteţi obţine viaţa profesională la care aţi visat întotdeauna.

Capitolul 3

Ordine în spaţiul de lucru întâi şi întâi, să analizăm etapele concrete pentru organizarea spaţiului fizic de lucru. Ordonarea aspectelor imateriale va face obiectul capitolelor următoare.

Indiferent dacă lucraţi la birou sau aveţi propriul separeu sau propria încăpere, etapele de bază ale Metodei KonMari pentru ordonarea spaţiului fizic de lucru sunt aceleaşi.

Pentru început, faceţi ordine doar în acele spaţii de care sunteţi doar dumneavoastră răspunzător. Este o regulă esenţială a ordinii şi ea înseamnă, de fapt, să începeţi cu propriul birou. Dacă există spaţii comune, de exemplu o zonă de depozitare pentru materiale, o sală de mese sau o sală de conferinţe, ignoraţi-le deocamdată, chiar dacă nu sunt atât de ordonate pe cât aţi dori.

Dacă lucraţi de acasă, ocupaţi-vă de obiectele legate de muncă separat de cele personale. De exemplu, dacă unele cărţi şi documente au legătură cu munca, dar altele, nu, identificaţi-le deocamdată doar pe cele care sunt asociate cu serviciul şi concentraţi-vă pe organizarea lor, lăsându-le pe cele personale pentru o dată ulterioară, când veţi fi pregătit să faceţi ordine în casă.

Dacă aveţi propriul studio sau atelier, principiile sunt aceleaşi, dar în funcţie de cât de multe obiecte aveţi, s-ar putea ca organizarea să dureze mai mult. De exemplu, dacă spaţiul dumneavoastră de lucru este de dimensiunea unui garaj mare, dacă dulapurile şi rafturile sunt pline de

scule şi piese sau dacă aveţi un volum mare de produse sau obiecte decorative, acordaţi-vă mai mult timp, poate chiar două luni, pentru a încheia procesul de curăţenie.

Ordinea în care faceţi curăţenie este importantă în Metoda KonMari. Acasă, recomand în general să începeţi cu hainele şi să avansaţi către categoriile mai complexe, cum ar fi cărţi, documente, *komono* (obiecte diverse) şi obiecte cu valoare sentimentală. Recomand această ordine deoarece, dacă începem cu ce este mai uşor şi avansăm către categoria cea mai dificilă, reuşim să ne dezvoltăm capacitatea de a alege ce să păstrăm şi ce să aruncăm şi să decidem unde să depozităm totul. Pentru curăţenia din spaţiul de lucru, eliminaţi categoria haine şi treceţi la cărţi, documente, *komono* şi obiecte cu valoare sentimentală.

Regulile pentru organizarea acestor categorii sunt şi ele aceleaşi. Lucraţi pe rând cu fiecare categorie. Începeţi prin a scoate fiecare obiect din fiecare categorie sau subcategorie şi a le aşeza unul peste altul. De exemplu, dacă lucraţi la subcategoria *komono* alcătuită din pixuri, scoateţi toate pixurile din sertare şi penare şi aşezaţi-le pe birou. Apoi alegeţi pe care doriţi să le păstraţi. Acest proces vă oferă o imagine clară a cantităţii de obiecte din fiecare categorie, ceea ce vă ajută să comparaţi şi să decideţi pe care le păstraţi sau le aruncaţi. De asemenea, uşurează şi pasul următor, al depozitării pe categorii.

Aspectele care trebuie reţinute pentru depozitare sunt indicate la paginile 68 – 70. Puteţi aştepta până când terminaţi de ales ce anume păstraţi din fiecare categorie înainte de a începe să le depozitaţi sau puteţi începe imediat ce aţi decis ce obiecte dintr-o anumită categorie vă aduc bucurie şi să continuaţi în acelaşi mod pentru fiecare categorie, pe măsură ce avansaţi.

După ce v-aţi însuşit aceste elemente de bază, este timpul să faceţi ordine pe birou pe categorii.

Cărţile: descoperiţi care vă sunt valorile cu ajutorul ordinii

Un bestseller pe care speraţi să îl citiţi cândva, un manual de contabilitate pe care l-aţi cumpărat pentru a vă îmbunătăţi cunoştinţele, o carte primită de la un client, un ziar de afaceri distribuit de companie… Ce genuri de cărţi aveţi în spaţiul de lucru?

Cărţile sunt pline de cunoştinţe valoroase care ne pot ajuta să ne facem treaba. Atunci când le păstrăm pe birou sau pe rafturi, ele ne pot oferi inspiraţie sau sentimentul siguranţei. Lectura lor în timpul pauzei de prânz sau de cafea ne poate stimula motivaţia şi simpla lor prezenţă poate adăuga o notă personală spaţiului de lucru. În realitate, deseori păstrăm la serviciu cărţi din motive greşite.

Una dintre clientele mele avea în birou un raft plin cu cărţi necitite. Atunci când le-am numărat, erau peste 50, şi mai bine de jumătate dintre ele stăteau pe raft de doi ani sau chiar mai mult.

„Voi citi cât de multe pot în concediul următor”, susţinea ea. Totuşi, atunci când ne-am reîntâlnit, nu am fost surprinsă să aud că renunţase la idee. Majoritatea cărţilor pe care reuşise să le citească erau achiziţiile cele mai recente. „Mi se părea aşa o risipă să le las necitite, încât am decis să le răsfoiesc rapid”, a spus. „Dar am început să simt că o făceam dintr-un sentiment al obligaţiei. Nu îmi aducea nicio bucurie. Părea şi mai mult o risipă, aşa că am decis să renunţ la multe dintre ele”.

Până la urmă, a hotărât să păstreze în birou doar vreo 15 cărţi atent selecţionate. Ca şi noi, cărţile au o perioadă de vârf în viaţă. Atunci ar trebui să fie citite, dar se întâmplă destul de des ca oamenii să ignore această perioadă. Dar dumneavoastră? Aveţi la birou cărţi care şi-au depăşit momentul de glorie?

Atunci când faceţi ordine printre cărţi, începeţi prin a le aduna într-un singur loc. Poate că vă imaginaţi că ar fi mai bine să le alegeţi uitându-vă la titluri în timp ce stau pe raft, dar vă rog să nu săriţi acest pas. Cărţile care au stat prea mult timp pe raft devin parte din peisaj. Mintea

nu le mai înregistrează, chiar dacă sunt la vedere, ceea ce îngreunează decizia privind care dintre ele vă aduc bucurie. Doar dacă luaţi fiecare carte în mână puteţi să le vedeţi ca entităţi separate.

În cazul în care vi se pare dificil să evaluaţi dacă o anumită carte vă aduce sau nu bucurie, încercaţi să vă adresaţi câteva întrebări. De exemplu, când aţi cumpărat-o? De câte ori aţi citit-o? Doriţi să o recitiţi? Dacă este o carte pe care încă nu aţi citit-o, vizualizaţi-vă atunci când aţi cumpărat-o. Amintirea aceasta vă poate ajuta să decideţi dacă vă mai trebuie sau nu. Dacă este o carte pe care plănuiaţi să o citiţi „cândva", vă recomand să stabiliţi o dată până la care veţi face acest lucru. Fără un efort conştient, „cândva" nu va veni niciodată.

O altă întrebare la care ar fi bine să vă gândiţi este ce rol joacă în viaţa dumneavoastră cartea respectivă. Cărţile care aduc bucurie sunt cele care vă motivează şi vă dau energie atunci când le citiţi şi le recitiţi, cele care vă fac fericit doar pentru că ştiţi că sunt acolo, cele care vă aduc la cunoştinţă cele mai recente informaţii şi cele care vă ajută să vă îndepliniţi îndatoririle mai bine, cum sunt manualele. În schimb, cărţile pe care le-aţi cumpărat sub impulsul momentului sau pentru că doreaţi să impresionaţi pe cineva, dar şi cele care au fost primite cadou, dar vă îndoiţi că le veţi citi vreodată, şi-au îndeplinit misiunea în momentul în care le-aţi cumpărat sau le-aţi primit. Este timpul să renunţaţi la ele cu recunoştinţă pentru bucuria pe care v-au produs-o în trecut.

O ultimă întrebare la care să vă gândiţi este dacă aţi mai cumpăra cartea aceea acum în cazul în care aţi vedea-o la librărie sau dacă i-a trecut momentul de glorie în ceea ce priveşte interesul pe care îl aveţi faţă de ea. Doar pentru că aţi plătit-o, nu înseamnă că trebuie să terminaţi de citit fiecare carte pe care o deţineţi. Multe cărţi îşi îndeplinesc menirea înainte de a fi citite, în special cele care tratează acelaşi subiect şi sunt cumpărate în acelaşi timp. Acestea sunt cele cărora ar trebui să le mulţumiţi

pentru bucuria pe care v-au oferit-o atunci când le-aţi cumpărat şi să vă luaţi la revedere de la ele.

Scopul acestor întrebări nu este acela de a vă forţa să renunţaţi la cărţi în mod absurd, ci de a vă ajuta să analizaţi relaţia pe care o aveţi cu fiecare carte pe care o deţineţi. Percepţia pe care o veţi dobândi vă va ajuta să decideţi dacă o carte vă va aduce sau nu bucurie dacă o păstraţi.

Uneori oamenii mă întreabă câte cărţi ar trebui să păstreze, dar nu există un număr fix. În cazul cărţilor, dar şi al altor categorii, cantitatea potrivită variază de la o persoană la alta. Adevăratul beneficiu al organizării este că vă ajută să vă identificaţi un standard. În cazul în care cărţile vă aduc bucurie, atunci decizia corectă este să păstraţi cu încredere cât de multe doriţi.

Totuşi, spaţiul de depozitare este deseori limitat la serviciu. Dacă în vreun moment simţiţi că vă îndepărtaţi de idealul vieţii dumneavoastră profesionale pentru că aveţi prea multe cărţi, opriţi-vă şi ajustaţi numărul lor în cel mai puţin stresant mod. Aţi putea să le aşezaţi pe un raft indicat de companie pentru cărţile folosite, să le luaţi acasă, să le vindeţi unui anticariat sau să le donaţi unor şcoli, biblioteci, spitale şi aşa mai departe.

Organizarea cărţilor este o modalitate foarte eficientă de autodescoperire. Cele pe care alegeţi să le păstraţi pentru că vă aduc bucurie vă dezvăluie valorile personale. Ken, unul dintre clienţii mei, era inginer. Obiectivul lui la începutul procesului de organizare era să aibă un spaţiu ordonat unde să poată lucra mai eficient. Atunci când l-am rugat să îmi descrie viaţa profesională ideală, nu era prea sigur, dar se gândea că ar fi fost plăcut să poată pleca acasă mai devreme.

Şi totuşi, în timp ce îşi inventaria cărţile, a descoperit că avea multe de dezvoltare personală şi în special despre cum să duci o viaţă mai împlinită şi să îţi găseşti pasiunea pentru profesie. Aceasta i-a demonstrat că îşi dorea să se bucure mai mult de munca lui şi să obţină împlinire prin

eforturile depuse. Aceste dezvăluiri l-au ajutat să îşi regăsească dragostea şi pasiunea pentru slujba lui. Aşa că, vedeţi, ordinea este cu adevărat o călătorie epică de descoperire personală.

Documentele: regula de bază este să aruncaţi totul

După cărţi, categoria următoare sunt documentele. Organizarea lor este de obicei partea care consumă cel mai mult timp din procesul de curăţenie a unui spaţiu de lucru. Chiar şi în prezent, când smartphone-urile şi tabletele au devenit omniprezente şi numărul materialelor pe hârtie a scăzut considerabil, oamenii tot mai au tendinţa de a păstra o mulţime de hârtii.

Regula de bază pentru hârtii este să aruncaţi totul. Clienţii mei par întotdeauna uluiţi atunci când spun asta. Evident, nu vreau să zic că ar trebui să eliminăm hârtiile de tot. Încerc doar să explic de cât de multă hotărâre avem nevoie pentru a alege doar hârtiile care ne sunt absolut necesare şi să aruncăm restul. Nu există nimic mai deranjant în spaţiul nostru de lucru decât hârtiile, care par să se acumuleze înainte de a ne da seama. Foile par atât de subţiri, încât deseori le păstrăm fără să judecăm. Şi totuşi, atunci când trebuie să le sortăm, acest proces durează foarte mult, pentru că trebuie să ne asigurăm că ştim ce conţin. Şi mai rău încă, cu cât adunăm mai multe hârtii, cu atât este nevoie de mai mult timp pentru a găsi anumite documente sau rapoarte şi cu atât mai greu sunt de pus în ordine. Din acest motiv, recomand să alocaţi un anumit timp în calendar doar pentru organizarea hârtiilor.

Ca şi în cazul celorlalte categorii, începeţi prin a aduna toate hârtiile la un loc şi analizaţi-o pe fiecare în parte. Hârtiile reprezintă singura categorie care nu poate fi triată pe baza întrebării dacă vă provoacă sau nu bucurie. În schimb, trebuie să le verificaţi conţinutul. Până şi hârtiile care sunt în plicuri ar trebui să fie scoase şi verificate pagină cu pagină, în caz că printre ele sunt rătăcite broşuri publicitare sau alte materiale nedorite.

Poate fi util să sortaţi hârtiile pe categorii în timp ce

aruncaţi un ochi peste conţinutul lor. Astfel, îndosarierea lor când terminaţi se realizează mai repede şi mai uşor. Hârtiile pot fi împărţite în mare în trei categorii: în aşteptare, de păstrat pentru că trebuie şi de păstrat pentru că aşa doriţi.

Categoria „în aşteptare” include hârtiile care necesită o anumită acţiune, cum ar fi facturile şi propunerile de proiecte care trebuie revizuite. Vă recomand să le depozitaţi pe toate într-un biblioraft până când terminaţi. Astfel nu se vor amesteca printre hârtiile din alte categorii.

Apoi să analizăm hârtiile pe care trebuie să le păstraţi. Legile de conformitate ne impun să păstrăm anumite tipuri de rapoarte, declaraţii, contracte şi alte documente o anumită perioadă de timp, indiferent dacă ele ne aduc sau nu bucurie. Sortaţi-le pe categorii şi păstraţi-le într-un fişet sau în bibliorafturi pe un raft. Dacă nu este obligatoriu să păstraţi originalele, le puteţi scana şi păstra în format electronic (vezi Capitolul 4). În acest caz, în loc să le scanaţi pe măsură ce le sortaţi, este mai eficient să le aşezaţi într-un vraf „de scanat mai târziu” şi să le scanaţi pe toate deodată. Totuşi, scanarea are şi ea unele dezavantaje, pe care le voi discuta la paginile 70 – 71.

Ultima categorie se referă la hârtii pe care doriţi să le păstraţi din alte motive. Printre acestea se pot număra documente pe care vreţi să le păstraţi drept referinţă sau cele care vă aduc bucurie. Depinde în totalitate de dumneavoastră dacă doriţi să le păstraţi sau nu. Dar pentru că recidiva este o problemă frecventă atunci când oamenii se agaţă de lucruri „pur şi simplu”, reţineţi că regula de bază pentru hârtii este să le aruncaţi pe toate.

În cursul lecţiilor mele, atunci când unui client îi este greu să decidă ce hârtii să păstreze şi pe care să le arunce, îi adresez întrebări despre fiecare, cum ar fi: „Când ai nevoie de asta?”, „De cât timp o ai?”, „De câte ori te uiţi peste ea?”, „Poţi găsi aceleaşi informaţii pe internet?”, „Ai salvat-o deja în calculator?”, „Cât de problematic ar fi dacă

nu ai avea hârtia asta?” şi „îţi aduce cu adevărat bucurie?”

Dacă descoperiţi că vă este greu să decideţi dacă să păstraţi sau nu un anumit document, nu renunţaţi aşa uşor. Nu irosiţi această ocazie preţioasă. Adresaţi-vă întrebări grele şi angajaţi-vă să abordaţi hârtiile atât de minuţios şi complet, încât să nu mai trebuiască niciodată să faceţi ordine la o scară atât de mare. Dacă vă opuneţi premisei că ar trebui să le aruncaţi pe toate, încercaţi să vă imaginaţi că tocmai am intrat în biroul dumneavoastră şi am anutant că voi toca toate hârtiile. 5?

Ce aţi face? Pe care le-aţi ascunde pentru a le salva de aparatul de tocat?

În funcţie de tipul jobului, s-ar putea să descoperiţi că puteţi arunca aproape toate hârtiile. O profesoară de liceu mi-a spus că le păstra în format digital pe cele esenţiale, golind astfel complet două sertare şi crescându-şi eficienţa în acelaşi timp.

Directorul unei firme pe care îl cunoşteam îşi făcuse un obicei din a decide dacă avea nevoie de un document imediat ce intra în posesia lui. îl distrugea pe loc dacă nu avea nevoie şi niciodată nu s-a mai confruntat cu acumularea de hârtii. Dar trebuie să fim atenţi atunci când folosim tocătorul. Acelaşi director începuse să îl folosească atât de des, încât a tocat demisia unuia dintre angajaţii săi, cu tot cu plic (de fapt este fostul meu şef, iar documentul pe care l-a tocat fără să îşi dea seama era al meu).

Cum să păstraţi hârtiile astfel încât să nu mai recidivaţi

Unele persoane care au ajuns cu lectura aici probabil că sunt neliniştite acum. Chiar dacă faceţi curăţenie, hârtiile tind să se adune din nou rapid, ceea ce face ca recidiva să fie inevitabilă. Dar nu trebuie să vă îngrijoraţi. Atâta vreme cât urmaţi cele trei reguli de depozitare pe care vi le voi prezenta mai jos, nu vă veţi mai confrunta niciodată cu haosul în hârtii.

Regula 1: *Clasificaţi fiecare hârtie până la ultima pagină*. Începeţi prin a sorta hârtiile pe categorii clare cum

ar fi prezentări, propuneri de proiecte, rapoarte şi facturi. Sau aţi putea să le sortaţi după dată, proiect sau numele clienţilor, al pacienţilor sau studenţilor. De exemplu, unul dintre clienţii mei a alocat dosare pentru „Idei de design”, „Idei de management”, „Studiul limbii engleze” şi „Documente de păstrat şi de reţinut”. Folosiţi orice sistem funcţionează cel mai bine în cazul dumneavoastră.

Cel mai important aspect este să nu păstraţi niciodată nici măcar o singură pagină „pur şi simplu”. Acum este momentul să clasificaţi hârtiile într-un mod care să vă uşureze munca. Asiguraţi-vă că fiecare hârtie este inclusă într-o categorie.

Regula 2: *Depozitaţi documentele pe verticală*.

Cunoaşteţi oameni care spun: „Unde o fi dosarul ăla?” Asta se întâmplă deseori pentru că îşi ţin dosarele unul peste altul pe birou. Există două dezavantaje atunci când ţineţi documentele în teancuri. În primul rând, este greu să vă daţi seama cât de multe aveţi, aşa că nu observaţi cât de multe se adună de-a lungul timpului şi într-un final vă veţi alege cu un birou dezordonat. În al doilea rând, uitaţi de dosarele care se află la baza teancului şi pierdeţi timp căutându-le.

Pentru eficienţă optimă, este esenţial să vă depozitaţi hârtiile într-un sistem de organizare a dosarelor. Ţineţi fiecare categorie de documente în dosare separate şi depozitaţi-le într-un sertar sau pe verticală, într-o cutie pe care o ţineţi pe raft. Păstrarea lor în acest mod vă ajută să vă daţi seama câte hârtii aveţi. De asemenea, aspectul pe care îl obţineţi este unul ordonat şi organizat.

Regula 3: *Creaţi o cutie pentru documentele „în aşteptare”*.

Faceţi o cutie pentru documentele „în aşteptare”, în care să păstraţi acele hârtii de care trebuie să vă ocupaţi în ziua respectivă. Din nou, vă recomand să folosiţi o cutie cu organizare pe verticală pentru a vedea bine câte documente aşteaptă să fie procesate. Dacă preferaţi, puteţi folosi o cutie de tip tavă şi să le păstraţi pe orizontală, dar

asiguraţi-vă că nu uitaţi de existenţa documentelor de la baza teancului. După ce v-aţi ocupat de documentele urgente, aruncaţi-le pe cele care nu trebuie păstrate.

Aşa cum faceţi ordine în orice altă zonă, faptul că ordonaţi hârtiile vă ajută incredibil de mult să le gestionaţi, deoarece ştiţi cu exactitate câte din fiecare tip aveţi şi unde anume. După ce aţi sortat hârtiile şi aţi decis unde trebuie să stea fiecare categorie, analizaţi-vă spaţiul de lucru şi stabiliţi cantitatea maximă de spaţiu de care dispuneţi pentru a le depozita. Atunci când depăşiţi capacitatea de depozitare, hârtiile vor începe să dea pe de lături. Acesta este un semn că trebuie să reanalizaţi ce hârtii aveţi. Verificaţi hârtiile pe care nu trebuie să le mai păstraţi şi aruncaţi-le. Dacă verificaţi periodic, vă puteţi păstra hârtiile în ordine tot timpul.

Feriţi-vă de capcana scanării

Scanarea este foarte comodă. Nu este nimic mai uşor decât să scanaţi un document pe care aţi decis să îl aruncaţi şi să îl păstraţi în format electronic. Dar tocmai această comoditate poate fi uneori un dezavantaj pentru dumneavoastră.

Unul dintre clienţii mei mi-a spus că dorea să scaneze nişte pagini importante din cărţile lui înainte de a le arunca, dar că i-a luat mai mult decât se aştepta. În tot acel timp şi-a dat seama că scanarea lor nu îi aducea nicio bucurie, aşa că a decis să facă în schimb poze cu telefonul. Dar şi acest proces i-a luat mai mult timp decât credea, astfel că până la urmă a decis să îşi arunce cărţile fără să mai păstreze ceva. Cât despre paginile scanate şi fotografiate pentru a căror înregistrare depusese atâta efort, nu le-a aruncat nici măcar o privire.

Ca să vă mai dau un exemplu, în timpul lecţiilor noastre de curăţenie, proprietarul unei clinici stomatologice avea obiceiul să pună deoparte hârtiile pe care voia să le scaneze înainte de a le arunca. Abia dacă se observa vreo diferenţă în cantitatea totală de hârtii, în vreme ce numărul hârtiilor de scanat continua să crească,

îngrămădite în sacoşe de hârtie în colţul biroului, au rămas acolo timp de o lună, apoi de două, apoi de trei. Era imposibil să poată face ordine în ritmul acesta. După un an, l-am vizitat la birou şi am fost destul de şocată să aflu că grămada de saci cu documente pe care le pusese deoparte pentru a fi scanate se afla încă acolo, neatinsă. Dându-şi seama că nu folosise nici măcar una dintre hârtiile acelea un an întreg, a început să se uite prin ele, păstrându-le doar pe cele care erau absolut necesare şi aruncând restul.

Evident că trebuie să scanăm unele hârtii importante, dar, înainte de a începe, întrebaţi-vă dacă trebuie cu adevărat să ţineţi evidenţa tuturor hârtiilor pe care le-aţi pus deoparte în acest scop. Este important să reţineţi nu doar cât timp durează să scanaţi aceste materiale, ci şi de cât timp aveţi nevoie pentru a sorta şi stoca datele scanate. Este bine dacă aveţi un asistent care poate face acest lucru pentru dumneavoastră, dar dacă faceţi totul de unul singur, ar fi nevoie de o perioadă enormă de timp. Dacă tot mai vreţi să păstraţi informaţii scanate, atunci asiguraţi-vă că alocaţi anumite intervale de timp pentru aceasta în programul dumneavoastră de ordine. Dacă vă spuneţi doar că veţi scana materialele respective când veţi avea ocazia, acest lucru nu se va întâmpla niciodată.

Faceţi ordine printre cărţile de vizită şi analizaţi-vă relaţiile

Vi se întâmplă să vă uitaţi la vreo carte de vizită şi să vă întrebaţi cine o fi persoana, deoarece nu reuşiţi să asociaţi numele cu faţa? Acest lucru se întâmplă surprinzător de des atunci când faceţi ordine. Îmi încurajez întotdeauna clienţii să profite de această ocazie ca să arunce cărţile de vizită, dar multe persoane se simt vinovate să procedeze astfel. În Japonia, o parte dintre clienţii mei ezită pentru că ei consideră că aceste cărţi de vizită poartă o părticică din sufletul persoanei respective. Dar dacă sunt atât de preţioase, în loc să le arunce într-un sertar şi să le ignore pe vecie, ar fi mai logic să le trateze

cu respect, mulţumindu-le pentru activitatea prestată şi aruncându-le într-un mod care să protejeze informaţiile personale pe care le conţin.

Atunci când sortaţi cărţile de vizită, adunaţi-le pe toate laolaltă şi analizaţi-le pe rând. Proprietarul unei firme cu care am lucrat avea 4.000 de cărţi de vizită. La 7 scurt timp după ce am început lecţiile, a descoperit că nu avea nevoie de ele, pentru că păstra legătura cu aproape toată lumea în mediile de socializare. De asemenea, avea adresele de e-mail ale tuturor persoanelor cu care comunicase astfel. A aruncat majoritatea cărţilor de vizită, scanând câteva pe care trebuia să le păstreze, apoi a ales aproximativ zece care îi aduceau bucurie doar pentru că aparţineau unor persoane pe care le admira.

Puteţi arunca şi cărţile de vizită ale persoanelor cu care păstraţi legătura prin e-mail sau în reţelele sociale. Dacă nu aveţi timp să introduceţi imediat informaţiile în directorul cu contacte, înregistraţi-le adresele de e-mail în calculator sau pe telefon scanându-le sau făcând o fotografie. Merită să profitaţi de avantajul privind depozitarea pe care îl oferă tehnologia, cum ar fi aplicaţiile care folosesc aparatul telefonului ca scanner pentru a înregistra datele de pe cărţile de vizită direct în lista de contacte.

În ceea ce mă priveşte, după ce mi-am făcut ordine recent printre cărţile de vizită, am rămas doar cu una, cea a tatălui meu. Am păstrat-o pentru că a lucrat timp de peste 30 de ani la aceeaşi companie ca şi mine. De fiecare dată când o privesc, îmi amintesc foarte clar că, prin munca lui, a avut grijă de familia noastră în toţi aceşti ani. Nu m-am putut despărţi de ea, aşa că i-am găsit un loc în birou.

Dacă unele cărţi de vizită vă inspiră sau vă conferă energie, păstraţi-le cu încredere.

Împărţiţi *komono* în subcategorii

„Nu zăresc luminiţa de la capătul tunelului! îmi vine să renunţ!”

„Sunt aşa năucit!”

„O iau razna!”

Atunci când clienţii încep să îmi trimită e-mailuri disperate precum acestea, aproape întotdeauna sunt în toiul organizării categoriei de obiecte *komono*. În fond, aceasta cuprinde cel mai mare număr de subcategorii. Produsele de papetărie, cele care ţin de hobby-uri, produsele de curăţenie, cele de bucătărie, produsele alimentare, produsele de baie… Simpla lor enumerare este suficientă pentru a vă face capul pătrat. Dar nu vă îngrijoraţi. Numărul subcategoriilor de *komono* dintr-un birou este mult mai mic decât cel dintr-o casă, iar dacă aţi reuşit deja să vă faceţi ordine în documente şi hârtii, puteţi şi veţi reuşi să învingeţi şi categoria obiectelor diverse.

Dacă abordaţi *komono* cu calm, în ritmul propriu, veţi obţine rapid o imagine de ansamblu a tipurilor de obiecte pe care le deţineţi. Printre cele mai frecvente subcategorii care se găsesc într-un spaţiu de lucru tipic se numără următoarele:

Rechizite (pixuri, foarfece, capsatoare, bandă adezivă etc.)

Articole electrice (dispozitive digitale, gadgeturi, cabluri etc.)

Komono specifice meseriei (mostre de produse, materiale grafice, produse, piese etc.)

Articole de îngrijire personală (cosmetice, medicamente, suplimente etc.)

Alimente (ceai, gustări etc.)

Începeţi prin a aduna toate obiectele din aceeaşi subcategorie într-un singur loc şi analizaţi-le pe rând. Dacă aveţi sertarele atât de ticsite încât este greu să vedeţi ce se află acolo, scoateţi-le şi goliţi-le conţinutul pe birou sau pe podea. Astfel puteţi alege lucrurile pe care doriţi să le păstraţi în timp ce le sortaţi pe subcategorii.

Rechizite

Rechizitele pot fi împărţite în două tipuri: cele de birou şi consumabile. Atunci când faceţi ordine în această

subcategorie, ocupaţi-vă de fiecare separat.

1. Articole de birotică: printre acestea se numără obiecte precum foarfece şi capsatoare, din care de obicei aveţi nevoie de o singură bucată. Oamenii care nu ştiu ce anume sau cât de multe obiecte au, au în general mai multe decât le trebuie. Unul dintre clienţii mei, de exemplu, adunase trei ascuţitori, patru rigle identice, opt capsatoare şi 12 foarfeci. Atunci când l-am întrebat de ce avea atât de multe, mi-a răspuns vag că l-a pierdut pe primul, aşa că a cumpărat altul, nu şi-a dat seama că avea atât de multe sau credea că ar fi convenabil să aibă unul la îndemână. În cazul articolelor de birotică, aveţi nevoie doar de unul singur pentru spaţiul dumneavoastră de lucru, aşa că alegeţi unul şi luaţi-vă la revedere de la restul. Dacă firma are un spaţiu de depozitare a echipamentelor sau un spaţiu comun de lucru, aţi putea să le puneţi acolo.

2. Consumabile: acestea includ obiecte pe care le ţineţi la îndemână şi le folosiţi frecvent, cum ar fi notiţe autoadezive, agrafe de birou, carneţele, papetărie şi cărţi de vizită. Deşi s-ar putea să fie nevoie să avem câteva în plus, este oare foarte eficient să aveţi un munte de notiţe care să cadă de prin sertare sau un stoc de zece pixuri cu pastă roşie? Gândiţi-vă de ce cantitate din fiecare obiect aveţi nevoie pe birou – de exemplu, cinci pachete de notiţe sau 30 de agrafe de birou –, apoi puneţi deoparte numărul pe care îl consideraţi potrivit şi duceţi-le pe celelalte în spaţiul unde se ţin articolele de papetărie în companie.

Articole electrice

Atunci când faceţi ordine printre *komono* electrice, se întâmplă destul de des să descoperiţi dispozitive stricate sau gadgeturi care sunt depăşite. Are vreun rost să păstraţi astfel de lucruri în birou? Sertarele unor persoane sunt pline cu mai multe perechi de căşti sau încărcătoare de la telefoane ieşite din uz. Ar avea logică dacă ar intenţiona să deschidă un magazin de cabluri folosite, dar oare au nevoie de toate? Unele cabluri sunt

atât de amestecate, încât nici măcar persoana care le deţine nu mai ştie de la ce sunt. În birou nu există un spaţiu de depozitare foarte mare. Acum este şansa dumneavoastră să vă daţi seama ce anume sunt cablurile respective şi să vă despărţiţi de ele cu recunoştinţă.

Komono *specifice meseriei*

Cu toţii avem lucruri care sunt specifice profesiei noastre. Poate fi vorba despre vopsele şi pânze în cazul artiştilor, mărgele şi sârmă pentru creatorii de accesorii sau mostre de cosmetice de la producători pentru cei care scriu articole de frumuseţe. În funcţie de profesie, volumul lor poate fi copleşitor sau conţinutul poate părea banal. Dar tocmai pentru că aceste articole sunt direct legate de meseria noastră, ele au potenţialul cel mai mare de a produce bucurie în viaţa noastră atunci când începem să facem ordine şi de a ne menţine motivaţi până la final.

De exemplu, Leanne este o artistă care a descoperit că picturile în ulei nu îi produceau bucurie, în ciuda faptului că erau instrumente valoroase ale profesiei sale. Aşa că a schimbat mediul, creându-şi un stil nou. Am mai cunoscut şi un ilustrator care şi-a lansat o nouă carieră în designul de costume de carnaval după ce şi-a descoperit pasiunea pentru textile şi o pianistă care era blocată în rutină, dar care şi-a redobândit pasiunea pentru muzică atunci când s-a despărţit de o serie de partituri vechi. Aud deseori astfel de poveşti. Pentru multe persoane cu profesii creative, faptul că trebuie să aleagă doar acele lucruri care le aduc bucurie pare să le umple de inspiraţie, alimentându-le creativitatea. Ordinea fizică şi faptul că produceţi mai mult spaţiu pentru dumneavoastră vă asigură mai mult spaţiu în minte, permiţând noilor idei şi creativităţii să se reverse.

Luaţi fiecare articol din această subcategorie şi întrebaţi-vă dacă vă aduce bucurie. Dacă sunteţi atent la propriile sentimente, ar trebui să aveţi un răspuns surprinzător de tranşant. Celulele din organism fie vor sări în sus de bucurie, fie se vor prăbuşi precum plumbul.

Articolele de îngrijire personală

Printre acestea se numără crema de mâini, picăturile de ochi, suplimentele alimentare şi alte obiecte care ne ajută să ne îndeplinim munca mai uşor. Statul la birou ore în şir poate produce încordarea umerilor, dureri de spate şi oboseala ochilor. Ne simţim mai fericiţi dacă avem produse de îngrijire la îndemână pentru a uşura astfel de tipuri de disconfort fizic.

Kay, o clientă care lucra la o agenţie de publicitate, adora dispozitivele de relaxare. În timpul şedinţelor noastre de curăţenie, am descoperit o mulţime din acestea pe birou şi în sertare, inclusiv dispozitive de masat scalpul şi măşti de ochi de unică folosinţă. Atunci când am întrebat-o, mi-a explicat că avea nevoie de ele pentru a se relaxa, deoarece munca ei era foarte solicitantă. „Acest produs nici măcar nu e încă pe piaţă în Japonia”, mi-a spus cu mândrie. „Iar acest echipament facial va fi un hit, cred eu”. În mod evident, era obsedată de aceste lucruri.

Intrigată de volumul lor, i-am cerut să îmi spună cum le folosea pe toate. Totuşi, răspunsul ei m-a luat prin surprindere: „Folosesc acest ulei aromatic atunci când pierd ultimul tren şi trebuie să mă calmez”, mi-a spus. „Iar această mască de plante pentru ochi este pentru zilele în care stau la calculator zece ore în şir. Această minge de masaj este minunată pentru eliminarea cârceilor. O pun pe podea după ce a plecat toată lumea acasă şi mă aşez pe ea. Este minunat!”

Explicaţiile ei erau foarte detaliate. Cu cât ascultam mai mult, cu atât îmi era mai clar că, indiferent câte dispozitive de relaxare deţinea, situaţia ei profesională era şocant de dificilă. Nu m-am putut abţine să nu o întreb: „Dar îţi aduce bucurie să munceşti astfel?”

În cele din urmă, şi-a redus orele suplimentare şi a dus acasă mai bine de jumătate dintre aceste obiecte. Acum se bucură de ele pentru a se relaxa atunci când ajunge acasă de la serviciu. „Atunci când m-am gândit la viaţa mea profesională ideală, mi-am dat seama că aş fi

mai fericită dacă le-aş folosi să mă relaxez acasă, nu la birou". Avea obrajii mai rumeni şi arăta mult mai puţin stresată.

Indiferent cât de minunate sunt produsele de îngrijire personală pe care le ţineţi la serviciu, dacă viaţa dumneavoastră profesională nu vă aduce bucurie, înseamnă că puneţi căruţa înaintea calului. Începeţi prin a vă imagina care este viaţa dumneavoastră profesională ideală şi apoi decideţi care tipuri de produse de îngrijire vă vor ajuta să atingeţi acel ideal. Şi care nu vă vor fi de folos.

Gustări şi produse alimentare

O clientă care lucra la o companie media avea un stoc atât de mare de pliculeţe de ketchup şi sare, şerveţele şi furculiţe de plastic de la mâncarea comandată la serviciu, încât ocupau jumătate de sertar. Totuşi, până când a început să facă ordine, ignorase cât de multe avea. Când a aflat, a avut un şoc.

Adunaţi în birou obiecte precum gustări, bomboane şi gumă? Dacă da, verificaţi datele de expirare şi stabiliţi o limită privind numărul articolelor pe care să le păstraţi la îndemână de acum înainte. Aceasta este şansa dumneavoastră de a vă lua rămas-bun de la surplusuri şi de a vă face ordine în birou.

Întâmplător, în timp ce ţineam lecţii de organizare în companii americane, am descoperit un obiect din această categorie care nu se întâlneşte niciodată într-un birou japonez. Puteţi ghici despre ce este vorba? Băuturi alcoolice. Poate că nu se aplică în cazul fiecărei companii americane, dar la cele pe care le-am vizitat eu, erau destul de mulţi angajaţi care aveau aşa ceva în birou. Având în vedere că angajaţii japonezi nu ar bea niciodată la birou, acest lucru mi-a deschis ochii. Faptul că aflu despre caracteristici culturale diferite face ca procesul de organizare în alte ţări să fie mult mai fascinant.

Obiecte cu valoare sentimentală

Această ultimă categorie este cea mai dificilă, deoarece constă din obiecte cu valoare sentimentală, cum

ar fi fotografiile şi scrisorile. Din acest motiv este lăsată la sfârşit. Pe măsură ce faceţi ordine în toate celelalte categorii, descoperiţi ce lucruri preţuiţi cu adevărat şi vă perfecţionaţi capacitatea de a alege ce vă aduce bucurie.

Ca şi în cazul celorlalte categorii, începeţi prin a aduna toate articolele într-un singur loc. Luaţi fiecare articol în mână şi întrebaţi-vă: *Oare îmi va aduce bucurie dacă îl păstrez la birou acum*? Dacă răspunsul este că la un moment dat v-a sprijinit în muncă, dar nu mai aveţi nevoie de obiectul respectiv, mulţumiţi-i pentru ceea ce v-a oferit şi renunţaţi la el cu recunoştinţă. Dacă profitaţi de această ocazie pentru a reflecta asupra modului în care fiecare articol v-a permis să vă faceţi treaba în mod eficient, procesul curăţeniei devine şi mai logic. Dacă obiectele care vă aduc bucurie sunt prea multe pentru a le ţine pe toate la birou, duceţi o parte dintre ele acasă. Puteţi accelera procesul dacă puneţi deoparte într-o pungă câteva astfel de obiecte de dus acasă în timp ce faceţi ordine. Nu uitaţi să luaţi punga acasă după ce terminaţi.

Pentru persoanele cărora li se pare dificil să facă ordine în articolele cu valoare sentimentală, încercaţi să le faceţi o poză înainte de a le arunca. Atunci când Scott şi-a făcut ordine în birou, i s-a părut greu să se despartă de scrisorile şi desenele fiicelor sale. Faptul că le-a făcut câte o poză l-a ajutat să renunţe la ele. Acum şi-a rezervat locul unde le ţinea pentru ultimele creaţii ale fetelor, ceea ce face ca spaţiul să fie mai vesel.

Faceţi o poză şi apoi aruncaţi!

Studiile arată că fotografierea obiectelor cu valoare sentimentală îi poate ajuta pe oameni să renunţe la ele.1 într-unul dintre acestea, cercetătorii au făcut reclamă la o cerere de donaţie folosind două afişe diferite, care au fost amplasate în cămine diferite. Unul le cerea studenţilor să colecteze şi să îşi doneze surplusul de articole cu valoare sentimentală, în vreme ce celălalt afiş le cerea să facă mai întâi o poză acestora şi apoi să le doneze. Au fost donate cu peste 15% mai multe obiecte de către studenţii care

locuiau în căminul unde a fost lipit afişul care le sugera să facă mai întâi o poză.

S.S.

Depozitarea în birou

Odată ce aţi ales doar obiectele care vă aduc bucurie, este timpul să le depozitaţi. Există trei reguli de bază pentru depozitare.

Regula 1: *Creaţi un spaţiu unde să depozitaţi fiecare articol şi păstraţi obiectele pe categorii*.

Motivul pentru care oamenii recidivează după ce au muncit atât ca să facă ordine este că nu se decid în ce categorie intră fiecare obiect. Pentru că nu ştiu unde să aşeze lucrurile după ce le folosesc, spaţiul lor se aglomerează din nou. De aceea, cel mai bine este să decideţi unde depozitaţi fiecare obiect. Este mult mai uşor să păstraţi ordinea în lucruri dacă veţi căpăta obiceiul de a aşeza imediat fiecare articol înapoi la locul lui.

Este important să nu risipiţi spaţiile de depozitare pentru obiecte din aceeaşi categorie. Depozitarea tuturor articolelor din aceeaşi categorie în acelaşi loc vă permite să vă daţi seama dintr-o privire de cantitatea obiectelor respective. Acest aspect aduce în plus o serie de beneficii. După ce vă daţi seama ce anume deţineţi, nu mai acumulaţi lucruri în exces sau nu mai cumpăraţi articole inutile.

În spaţiul unui birou obişnuit, deseori cărţile de vizită şi produsele de papetărie sunt ţinute în sertarul de sus; articolele electrice, de îngrijire personală şi cele alimentare în al doilea sertar; iar documentele şi hârtiile în al treilea sertar. Aceasta este organizarea clasică de depozitare într-un birou tipic, dar ea variază în funcţie de tipul biroului sau de tipul sarcinilor pe care le implică munca dumneavoastră. Faceţi modificările necesare după necesităţi şi creaţi un spaţiu în care să vă simţiţi confortabil atunci când lucraţi.

Regula 2: *Folosiţi cutii şi depozitaţi lucrurile pe verticală*.

Spaţiul de depozitare dintr-un birou este foarte limitat, aşa că veţi dori să maximizaţi eficienta lui. Cutiile sunt minunate în acest scop. Puteţi folosi cutii de diverse mărimi ca despărţitoare de sertare. Depozitaţi articolele din aceeaşi categorie într-o cutie care să fie potrivită pentru dimensiunea şi forma lor, cum ar fi o cutie mică pentru obiecte precum USB-uri şi una de dimensiune medie pentru obiectele de îngrijire personală precum suplimentele. Obiectele mici, în special, stau mai bine dacă sunt aranjate într-o cutie în loc să fie aşezate direct într-un sertar fără despărţitoare. Cutia le împiedică să se împrăştie într-un morman anonim şi vă permite să vedeţi dintr-o privire unde sunt lucrurile atunci când deschideţi sertarul.

Este bun orice tip de cutie care se potriveşte în sertar. Puteţi cumpăra cutii special în acest scop sau puteţi folosi unele goale pe care le aveţi pe acasă. Deseori eu folosesc cutii de la cărţi de vizită şi cutiile de la telefoane. Ele au dimensiunea potrivită pentru a încăpea într-un sertar de birou, ceea ce le face uşor de folosit. Ideea este să depozitaţi totul pe verticală pe cât posibil. Astfel, nu obţineţi doar un aspect ordonat, ci şi maximizarea spaţiului disponibil. Toate obiectele care sunt de înălţimea potrivită ar trebui să fie depozitate pe verticală. Eu depozitez în această poziţie şi radierele şi pachetele de notiţe autoadezive.

Regula 3: *Ca regulă, nu păstraţi totul pe birou*.

Biroul este o suprafaţă de lucru, nu un dulap de depozitare, aşa că regula de bază este să nu păstraţi nimic pe el. Alegeţi un loc în sertare şi pe rafturi pentru fiecare obiect sau categorie. Pe cât posibil, singurele lucruri de pe birou ar trebui să fie cele de care aveţi neapărat nevoie pentru proiectul de care vă ocupaţi în acel moment. Atunci când începeţi să depozitaţi, păstraţi în minte imaginea unui birou gol. Persoanele care acţionează astfel ajung într-un final să aibă pe birou doar un laptop şi un ornament sau o plantă.

Creaţi un spaţiu de depozitare chiar şi pentru lucrurile pe care le folosiţi zilnic, cum ar fi un pix sau un carneţel. Clienţii mei sunt deseori surprinşi să descopere că nu este deloc comod să nu păstreze aceste lucruri pe birou atunci când nu le folosesc. După ce află cât de mult le permite să se concentreze pe munca lor un birou ordonat şi organizat, ei devin repede dependenţi de această stare.

Evident, aceasta nu înseamnă că biroul trebuie să fie complet gol. Dacă vi se pare mai uşor să lucraţi când aveţi toate instrumentele de scris într-un suport pe birou şi nu aliniate în sertar, atunci depozitaţi-le astfel. Contează abordarea. Ar trebui să plecăm de la presupunerea că nu vom ţine nimic pe birou şi apoi să alegem cu grijă orice obiecte simţim că ne aduc mai multă bucurie sau ne uşurează munca dacă se află pe birou.

În concluzie, depozitaţi pe categorii, folosiţi cutii şi nu păstraţi nimic pe birou. Reţineţi aceste reguli atunci când vă creaţi spaţiul de depozitare. Decideţi unde trebuie să stea fiecare articol şi reţineţi exact ceea ce aveţi, până la cele mai mici obiecte.

Cum poate ordinea să vă schimbe viaţa

Mai sus am prezentat paşii pe care trebuie să îi urmaţi pentru a face ordine în spaţiul dumneavoastră fizic de lucru pentru fiecare categorie. Sper că vi s-au părut utili. Dacă tot sunteţi îngrijoraţi pentru că par să fie atât de mulţi paşi sau pentru că nu aţi reuşit să faceţi ordine în mod eficient în ciuda numeroaselor încercări, nu vă speriaţi.

Am ajutat multe persoane să îşi facă ordine în spaţiul de lucru. Până şi cei care se laudă că nu au nimic de aruncat tot mai descoperă că elimină două treimi din lucruri prin simplul fapt că iau din birou toate articolele din aceeaşi categorie, ţin fiecare obiect în mână şi se întreabă dacă merită să îl mai păstreze. În mod evident, este o mare diferenţă între ceea ce considerăm că ar fi necesar şi ceea ce simţim de fapt că merită păstrat atunci

când analizăm fiecare obiect individual.

De asemenea, deşi multe persoane sunt convinse că au atât de multe lucruri încât le va lua cel puţin jumătate de an pentru a-şi face ordine pe birou, se întâmplă destul de des să termine în mai puţin de osăptămân a din momentul în care încep. După cum puteţi observa, este o mare discrepanţă între ceea ce ne imaginăm că este ordinea şi acţiunea în sine. Tocmai de aceea ar fi păcat să citiţi această carte şi să nu încercaţi, mai ales dacă simţiţi că rezonaţi cu ceva din ce am scris noi aici. Doar dacă încercaţi puteţi afla valoarea adevărată a ordinii.

Dar care este valoarea aceasta adevărată? Cred că este mai mult decât sentimentul fabulos că aveţi un birou ordonat sau că observaţi o îmbunătăţire a eficienţei muncii dumneavoastră. Ordinea vă permite să vă redescoperiţi pe dumneavoastră. Atunci când analizaţi fiecare obiect pe care îl posedaţi unul câte unul şi vă întrebaţi dacă vă aduce bucurie sau dacă va contribui la crearea unui viitor mai plăcut, începeţi să observaţi destul de limpede ce vă doriţi cu adevărat şi ce vă face fericit. Atunci când terminaţi ordinea, mentalitatea, comportamentul şi alegerile dumneavoastră se vor fi schimbat. Ca urmare, viaţa va trece printr-o transformare esenţială. Am văzut aceasta la nenumăraţi clienţi, dar mai jos aş dori să vă împărtăşesc povestea lui Mifuyu şi a modului în care, prin intermediul ordinii, a făcut o descoperire colosală despre ea însăşi, care i-a schimbat viaţa complet.

Experienţa care i-a schimbat viaţa lui Mifuyu

Mifuyu era reprezentant de marketing de succes pentru o revistă de modă de lux publicată de o prestigioasă editură japoneză. Aşa cum v-aţi aştepta din partea unei persoane care lucrează în domeniu, primea un salariu generos şi purta toate mărcile la modă. Cariera ei strălucită inspira invidie în rândul multora dintre colegi. Dar, din cine ştie ce motiv, avea sentimentul sâcâitor că încerca să fie o persoană care nu era de fapt. A decis să ia lecţii de organizare pentru că dorea să se descopere pe

sine.

Mifuyu a început cu casa, alegând ce să păstreze în funcţie de ce îi aducea bucurie. Spre surprinderea ei, a descoperit că nu simţea niciun fel de bucurie faţă de geaca de 2000 de dolari sau de hainele de firmă care erau atârnate cu grijă în şifonier. Şi nu o atrăgeau nici pantofii cu toc pe care abia dacă îi purtase. În schimb, dorea să păstreze doar acele haine în care se simţea perfect confortabil, cum ar fi un tricou alb, simplu, nişte blugi şi un fular simplu, albastru, a cărui textură o adora, într-un final, a păstrat doar un sfert din toate lucrurile pe care le deţinea.

Impresionată de efectul pe care l-a avut ordinea asupra vieţii ei, Mifuyu a decis să îşi facă ordine şi în spaţiul de lucru. În weekendul următor, s-a dus la birou când nu mai era şi altcineva. Aşa cum se întâmplă în cazul persoanelor care lucrează în redacţii, pe biroul ei erau risipite reviste şi manuscrise, iar sertarele erau ticsite cu hârtii. După patru ore de ordine intensivă, totuşi, spaţiul ei de lucru arăta nou-nouţ, de parcă abia începuse să lucreze acolo. Nu a păstrat decât două dosare transparente cu materiale care trebuiau prelucrate, câteva articole de birotică şi trei cărţi.

Luni, colegii se holbau la biroul ei, uimiţi de transformare. „Ai de gând să îţi dai demisia?” au întrebat-o. Dar persoana cea mai uimită era Mifuyu însăşi. Şi o surprindea în special transformarea pe care a făcut-o în viaţa ei. În primul rând, era mult mai stabilă emoţional. Nu cu mult timp în urmă, fusese diagnosticată cu depresie din cauza muncii suplimentare şi fusese nevoită să îşi ia concediu medical. Totuşi, se pare că ordinea îi redase echilibrul emoţional şi putea acum să lucreze cu stăpânire de sine consecventă.

Înainte, când lucrurile mergeau prost la serviciu, se simţea ca într-un montagne russe emoţional. Fie dădea vina pe situaţie şi pe alţi oameni, spunându-şi „Nu era momentul potrivit” sau „Pentru că a spus el asta”, fie se

învinovăţea singură, îngrijorându-se permanent şi dojenindu-se pentru erori din trecut. Cu toate acestea, după ce a făcut ordine, a reuşit să îşi accepte erorile în mod constructiv, spunându-şi că data viitoare avea să încerce să facă lucrurile altfel şi se simţea chiar recunoscătoare pentru ocaziile de a învăţa care i le oferiseră.

Poate că toate acestea par să nu aibă legătură cu ordinea, dar multe persoane care termină curăţenia trec prin astfel de schimbări. Atunci când ne confruntăm cu lucrurile pe care le posedăm, ne confruntăm cu trecutul. Vor exista momente când ne vom regreta achiziţiile sau ne vom simţi stânjeniţi de deciziile noastre. Dar dacă facem fată acestor emoţii cu sinceritate şi renunţăm la lucruri cu recunoştinţă pentru că ne-au învăţat ce aveam nevoie să ştim înseamnă că ne recunoaştem alegerile din trecut. Dacă repetăm în mod constant procesul mental al identificării lucrurilor pe care ni le dorim cu adevărat şi decidem ce măsuri luăm după criteriul bucuriei pe care ne-o aduc, dobândim o perspectivă pozitivă care confirmă fiecare alegere pe care o facem.

„Ştiam că acţiunile mele erau propria mea responsabilitate”, mi-a spus Mifuyu. „Dar înainte de a face ordine, îmi era greu să accept că situaţia cu care mă confruntam era rezultatul propriilor mele decizii. Eram convinsă că eram incapabilă să iau decizia corectă atunci când conta cu adevărat. Totuşi, când am început să îmi analizez lucrurile unul câte unul, am început să văd situaţia altfel. Am decis să nu mai gândesc atât de mult, să trăiesc mai simplu şi să fac din criteriul bucuriei principiul director pentru toate alegerile mele. Mi-am dat seama că să fiu răspunzătoare pentru acţiunile mele însemna să fiu sinceră cu mine însămi legat de modul în care îmi trăiam viaţa. Cred că asta m-a ajutat să mă relaxez şi să fiu mai flexibilă”.

S-a îmbunătăţit sensibil şi viteza de lucru a lui Mifuyu. Înainte de a face ordine, credea că termenele

limită erau făcute pentru a fi încălcate şi îşi termina întotdeauna treaba în ultimul moment. Şi totuşi, după ce a făcut ordine, a reuşit să îşi încheie treaba cu mult timp înainte de expirarea termenului limită. „Acum nu pierd timpul aproape niciodată căutând lucruri. Chiar dacă nu am un document de care am nevoie, fie îl pot împrumuta de la un coleg, fie îl descarc. Este mult mai rapid şi mai eficient să vezi imediat că nu ai un anumit lucru şi să iei măsurile necesare, decât să îl cauţi pe birou întruna fără să fii sigur măcar că ceea ce cauţi se află acolo”. Viaţa ei este mult mai puţin stresantă acum, când nu mai pierde timpul cu astfel de lucruri.

Mai este un motiv pentru care ritmul ei de lucru s-a îmbunătăţit. A folosit Metoda KonMari nu doar pentru a face ordine acasă şi la birou, ci şi pentru date cum ar fi contactele din telefon, relaţiile, conţinutul muncii şi timpul, alegând ce anume păstrează după criteriul bucuriei pe care îl produce sau al importanţei pentru stilul ideal de viaţă pe care şi-l dorea. Ca urmare, a renunţat la servicii de care nu avea nevoie şi şi-a creat un stil de lucru axat exclusiv pe ceea ce considera ea că este important cu adevărat.

După trei ani, Mifuyu a devenit prezentatoare la postul naţional şi autoare a câtorva cărţi. A părăsit compania pentru a lucra pe cont propriu, îndeplinindu-şi visul îndrăgit de a deveni independentă. În Japonia, este un exemplu reuşit de femeie care şi-a creat un stil de lucru aparte. Călătoreşte în toată lumea doar cu telefonul şi un laptop, acceptând numai slujbe care îi plac cu adevărat, cu oameni pe care îi place cu adevărat. Stilul ei de viaţă îi oferă material pentru scris. Făcând curăţenie în spaţiul de lucru fizic şi imaterial şi alegând doar ceea ce îi aducea bucurie, a creat bucurie la serviciu în cel mai pur sens al cuvântului.

De la ordinea în aspectele fizice la ordinea în cele nemateriale ale spaţiului de lucru

Aşa cum a făcut Mifuyu, multe persoane care termină

de organizat spaţiul de lucru fizic doresc să reanalizeze şi aspectele imateriale ale muncii lor, cum ar fi datele digitale din calculator şi e-mailurile din căsuţa poştală, dar şi reţeaua de relaţii şi modul în care îşi folosesc timpul. Atunci când oamenii şi-au făcut ordine în spaţiul fizic alegând ce le aduce bucurie şi au văzut cât de eliberator este să lucreze într-un mediu ordonat şi organizat, cred că este o reacţie normală să îşi dorească să facă ordine şi în alte compartimente.

Dar cum putem face asta? Aplicând principiile Metodei KonMari prezentate în capitolul 2: imaginaţi-vă care este idealul dumneavoastră profesional, faceţi ordine pe categorii, stabiliţi un termen limită clar şi faceţi ordine rapid şi complet, totul deodată. Atunci când alegeţi ce să păstraţi şi ce să aruncaţi, ghidaţi-vă după criteriile prezentate la paginile 49 – 50: lucrurile care vă aduc direct bucurie, cele care asigură o bucurie funcţională şi cele care vor aduce bucurie în viitor.

Acestea fiind spuse, fiecare dintre categoriile imateriale prezintă nişte caracteristici unice atunci când vine vorba despre ordine. Scott le va aborda în detaliu în capitolele 4 – 10, în timp ce eu vă voi împărtăşi câteva dintre propriile mele idei despre date digitale, timp, relaţii şi decizii, dar şi despre întâlniri, echipe şi cultură, subiecte pe care nu le putem evita dacă vrem să aducem bucurie la muncă în colaborările cu ceilalţi.

Dacă lista categoriilor imateriale vi se pare copleşitoare, să nu vă descurajaţi. Odată ce începeţi, veţi fi uluiţi să descoperiţi că sunteţi nerăbdători să vă puneţi în aplicare abilităţile de organizatori şi în alte aspecte ale vieţii. Iată cât de important poate fi impactul pe care îl are ordinea. Aşa că fixaţi-vă bine în minte imaginea unei vieţi profesionale vesele şi mergeţi înainte.

Capitolul 4

Ordine în activitatea digitală

Tony, specialist în marketing la o companie energetică din Marea Britanie, obişnuia să piardă o

mulţime de timp încercând să îşi dea seama unde să salveze şi să găsească documentele digitale. În toată reţeaua, aplicaţiile Microsoft, hardul calculatorului şi sistemele de lucru în comun cum este Yammer, dar şi în documentele lui digitale domnea haosul. Fluxul permanent de e-mailuri, SMS-uri şi mesaje vocale care îi consumau atât de mult timp făcea ca situaţia să fie şi mai greu de suportat.

Tehnologia lui Tony pusese stăpânire pe ziua lui de muncă (dar şi pe serile şi pe weekendurile lui!), aşa că trebuia să ia măsuri. A luat măsura curajoasă de a-şi schimba mesajul din căsuţa vocală: *Mesajul dumneavoastră vocal nu va fi ascultat. Vă rog trimiteţi un e-mail şi solicitarea dumneavoastră va beneficia de prioritatea şi soluţionarea corespunzătoare*.

Evident, mai erau multe alte moduri prin care putea fi contactat, dar în sfârşit simţea că are mai mult control la muncă. Schimbarea aceasta i-a dat imboldul de a se ocupa şi de e-mail. Nu putea să se deconecteze de la e-mail fără să fie concediat; cine poate face aşa ceva? Aşa că a făcut ce a putut. S-a ocupat de fiecare e-mail din căsuţa poştală zilnic pentru a nu le lăsa să se adune. A răspuns la solicitările simple în aceeaşi zi şi s-a ocupat de restul în decurs de o săptămână. Acum este mult mai fericit la serviciu, lucru pe care l-au observat şi colegii lui. Ceea ce la început părea a fi o soluţie radicală a fost într-un final adoptată de mulţi dintre colegi.

Sunt multe recomandări legate de modul în care vă puteţi organiza e-mailul, fişierele şi telefonul. Mai sunt şi multe sfaturi despre variantele adecvate de administrare a vieţii noastre digitale. Serviciul vine la pachet cu solicitări tehnologice variate. În unele companii este obligatorie folosirea unui anumit tip de software pentru mesaje. În unele profesii, cum ar fi medicina sau dreptul, este obligatoriu să fii permanent conectat. Trebuie să identificaţi ce vi se potriveşte pentru a putea persevera. Atunci când faceţi ordine în viaţa dumneavoastră digitală,

obiectivul principal este să găsiţi o cale de a căpăta mai mult control asupra tehnologiei.

Pentru majoritatea oamenilor, viaţa digitală are trei componente principale: documente digitale cum ar fi rapoarte, prezentări şi tabele; e-mailuri; şi aplicaţii de telefonie. Toate trei prezintă aceeaşi problemă: este uşor să salvezi orice, aşa că tocmai asta şi facem; într-atât încât simţim că pierdem controlul asupra tehnologiei care are rolul de a ne ajuta. Şi, spre deosebire de obiectele fizice, nu observăm cum se adună articolele digitale decât când este deja prea târziu, adică am rămas fără spaţiu de depozitare, nu găsim ceva anume, dispozitivele noastre încetinesc atât de mult, încât par că se târăsc, sau suntem bombardaţi întruna cu notificări. Dar nu trebuie să fie astfel.

Pentru a căpăta control asupra vieţii dumneavoastră digitale, abordaţi fiecare categorie pe rând, începând cu documentele, continuând cu e-mailurile şi încheind cu aplicaţiile de telefonie.

Nu aveţi nevoie de multe fişiere pentru documentele digitale începeţi cu domeniul „Documente” de pe hard sau drive-ul reţelei şi cu directoarele de bază, care vor conţine majoritatea documentelor digitale. Ulterior, treceţi la desktop. Pentru alte directoare care se găsesc pe majoritatea calculatoarelor, cum ar fi cele cu poze sau videoclipuri, puteţi folosi şi o abordare similară cu cea descrisă aici pentru aceste categorii. Acum, în zona „Documente”, inclusiv în cea a fişierelor de bază, analizaţi fiecare fişier şi întrebaţi-vă:

Am nevoie de acest document pentru a-mi face treaba?

Acest document îmi va oferi indicaţii sau inspiraţie pentru munca mea din viitor?

Acest document aduce bucurie?

Dacă răspunsul este negativ la toate aceste întrebări, ştergeţi documentul.

Poate vă amintiţi conţinutul documentului doar după

denumirea fişierului, dar tot va trebui să îl deschideţi. Dacă un subdirector conţine şi el fişiere pe o temă care nu vă mai interesează, ştergeţi întregul director.

Nu vreau să vă bag în bucluc, aşa că asiguraţi-vă că respectaţi politica privind documentele din organizaţia dumneavoastră sau orice standarde din domeniu referitoare la păstrarea fişierelor. Dacă nu puteţi şterge fişiere din motive tehnice, mutaţi-le într-o zonă de arhivare din afara zonei principale de documente. Deşi tot vor ocupa spaţiu de stocare, fişierele vor fi separate de cele pe care doriţi efectiv să le păstraţi. Dacă distragerea vizuală este mai redusă, va fi mai uşor să găsiţi ce aveţi nevoie.

Indiferent de sectorul de activitate sau de companie, cei mai mulţi pot şterge schiţele documentelor şi listele cu obiective îndeplinite şi pot şi să îşi golească coşul de reciclare. Eu le golesc pe ale mele în ultima zi a fiecărei luni.

Exprimaţi-vă recunoştinţa faţă de obiectele pe care le aruncaţi

Aruncaţi datele digitale cu recunoştinţă, aşa cum facem şi cu obiectele materiale. În loc să mulţumiţi fiecărui fişier, apăsaţi „butonul de mulţumire” şi reţineţi sentimentul acesta în timp ce sortaţi dezordinea digitală.

Ideea este să vă luaţi rămas-bun de la fiecare element, până la cel mai nesemnificativ fişier, cu recunoştinţă pentru rolul pe care l-au jucat în viaţa dumneavoastră. Atâta vreme cât puteţi face acest lucru, nu trebuie să vă mai gândiţi că ar mai fi nevoie şi de altceva.

M.K.

Tehnologia de căutare s-a perfecţionat atât de mult, încât organizarea documentelor a devenit mult mai uşoară. Totuşi, studiile arată că oamenii preferă să îşi găsească fişierele navigând prin directoare în loc să le caute punctual.1 Este cumva confortabil să ştii exact unde se află un anumit document digital. Chiar dacă în general căutaţi fişiere, este important să vă organizaţi materialul digital. Dacă aveţi prea multe fişiere risipite peste tot, s-ar putea

să nu identificaţi documentele potrivite atunci când căutaţi. Nu vreţi să căutaţi o „unitate de înregistrare” prezentată recent unui client şi să găsiţi documente despre ultimul proiect de renovare de acasă! Iar dacă aveţi multe versiuni similare ale unui document, poate fi un chin să vă daţi seama care este cel mai recent.

Creaţi câteva directoare principale, astfel încât să reduceţi efortul mental necesar pentru a vă gândi unde să păstraţi sau să găsiţi ceva anume. Apoi puteţi folosi instrumentul de căutare într-un director ca să localizaţi rapid ce aveţi nevoie. Slujba fiecăruia are cerinţe diferite, dar cele trei directoare principale pe care le folosesc eu ar trebui să poată include numeroase tipuri de documente.

Proiecte la zi, cu un subdirector pentru fiecare proiect (ar trebui să încercaţi să le păstraţi astfel încât să nu fie mai mult de zece. În fond, câţi dintre noi lucrează la mai mult de zece proiecte simultan? Dacă este cazul dumneavoastră, veţi afla din capitolul următor cum să vă faceţi ordine în timp).

Arhivă, care conţine politici şi proceduri pe care le accesaţi în mod constant. În general, aceste fişiere sunt trimise de alte persoane şi nu le modificaţi dumneavoastră. Printre exemplele de înregistrări se numără contracte legale şi dosare ale angajaţilor.

Lucrări salvate, care constau din documente legate de proiecte din trecut pe care le veţi folosi în viitor. Printre exemple se numără fişierele care vă ajută la proiecte noi, cum ar fi o prezentare de la un client anterior şi care poate fi un bun model pentru o prezentare viitoare. Alte tipuri de lucrări salvate pot include studii pe care le-aţi realizat şi care ar putea fi utile la un moment dat, cum ar fi analiza comparativă a concurenţei sau studii din domeniu. De asemenea, s-ar putea să doriţi să salvaţi unele proiecte pentru a avea un portofoliu pe care să îl prezentaţi unor posibili clienţi sau unor angajaţi noi pe care îi instruiri.

Dacă păstraţi fişiere personale în acelaşi spaţiu, adăugaţi un folder „Personal” pentru a nu amesteca

fişierele personale cu cele de serviciu.

Păstraţi documentele digitale organizate. Este mult mai uşor să rămâneţi organizat dacă aveţi un set redus de directoare intuitive, de bază. Dacă decideri să păstraţi un fişier nou, duceţi-l în directorul cel mai potrivit. Altminteri, ştergeţi-l. Utilitatea directoarelor se va îmbunătăţi pe măsură ce păstraţi în mod consecvent fişiere asemănătoare în acelaşi loc şi salvaţi doar ceea ce aveţi nevoie. Când se încheie proiectele, decideţi dacă merită să fie mutate în directorul cu „Lucrări salvate” sau dacă le puteţi arunca. Nu este nevoie să păstraţi copii ale politicilor companiei dacă acestea sunt accesibile în alte locuri sau dacă nu vor mai fi necesare.

Folosiţi desktopul pentru a vă bucura

Desktopul ar trebui să fie un loc special, dar pentru multă lume este locul unde se aruncă fişiere. Desktopurile sunt deseori pline cu fişiere descărcate folosite o singură dată, poze vechi sau documente uitate. Obişnuiam să păstrez atât de multe fişiere pe desktop, încât nici măcar nu le mai puteam citi denumirile! De fiecare dată când mă conectam, eram întâmpinată de haos vizual şi aproape nimic de pe desktop nu îmi mai era util.

Transformaţi desktopul într-un loc care să vă ajute să vă faceţi treaba şi să vă aducă bucurie.

Desktopul poate conţine documente la zi, cum ar fi rapoarte de citit, prezentări la care lucraţi astăzi sau facturi neplătite. Eu am inclus şi un director „Aduce bucurie” pe desktop. În cazul meu, acesta ar putea cuprinde fişiere precum publicarea unui studiu recent de care sunt mândră, o evaluare recentă de predare sau un videoclip de la un eveniment la care am vorbit. împrospătez aceste articole pe măsură ce public altele noi, predau alte cursuri sau accept alte invitaţii de a conferenţia. De asemenea, mai păstrez şi o poză recentă de familie. În sfârşit, alegeţi un wallpaper care să vă inspire pentru a avea un fundal ce vă aduce bucurie.

Desktopul lui Marie

Singurele lucruri pe care le păstrez pe desktop sunt un folder denumit „Depozit” şi orice elemente, cum ar fi poze, pe care doresc să le folosesc în ziua respectivă.

Eu consider că desktopul este un spaţiu de lucru, aşa cum este biroul, aşa că păstrez pe el doar acele lucruri pe care intenţionez să le folosesc imediat. Directorul meu de depozitare este ca un fişet. În interior sunt două directoare, unul denumit „Documente” şi celălalt denumit „Poze”, precum şi un document pe care trebuie să îl revizuiesc în curând şi poze pe care le folosesc în următoarele câteva zile. Directorul „Poze” conţine fotografii pe care mi-ar plăcea să le folosesc în proiectele din viitorul apropiat.

Directorul „Documente” conţine documente, prezentări în Power Point şi fişiere PDF. Ador să sortez şi să organizez, aşa că eu am un folder separat pentru fiecare dintre aceste categorii, dar, ca să fiu sinceră, nu este cazul să mergeţi aşa departe. Puteţi găsi cu uşurinţă orice document doar dacă veţi căuta după cuvinte-cheie.

Categoriile sunt însă esenţiale pentru directorul „Poze”. Atunci când sunt descărcate, fotografiile au de obicei nume imposibil de recunoscut şi greu de căutat, dar este nerealist să schimbaţi denumirea fiecăreia. De aceea este cel mai bine să le separaţi pe directoare în funcţie de utilizare. În cazul meu, am directoare cu poze pe care vreau să le salvez pentru muncă, cum ar fi „Poze pentru organizare” şi „Coperte de carte”, precum şi directoare denumite „Pentru Instagram” sau „Pentru blog”, în care păstrez temporar fotografii pe care le şterg după ce termin.

Bucuria produsă de existenţa unui desktop ordonat poate da dependenţă. Dar trebuie să mărturisesc că doar de curând am început să îl păstrez astfel pe al meu. Într-o zi, un fan a venit să discute cu mine în timp ce lucram la laptop într-o cafenea. Am fost atât de îngrozită de cât de haotic părea monitorul meu, încât de atunci mi-am păstrat desktopul ordonat.

Modul în care clasificaţi directoarele digitale depinde de aspectele care vă uşurează munca. Ideile de mai sus sunt doar nişte ponturi pe care le puteţi folosi drept punct de referinţă.

M.K.

Nu permiteţi e-mailurilor să preia controlul asupra muncii

Trimitem şi primim mult prea multe e-mailuri şi ştiţi deja asta. Dar s-ar putea să nu vă daţi seama cât de gravă este situaţia. Un angajat obişnuit petrece aproape jumătate din ziua de muncă parcurgând e-mailuri2, iar studiile arată că peste jumătate dintre angajaţi consideră că e-mailurile le afectează restul activităţii.3 Acesta era şi cazul Sashei. Ca mulţi proprietari de firme mici, consultanta în branding simţea nevoia să fie permanent la dispoziţia clienţilor. Era aşa de stresată de e-mailuri, încât îi afectau somnul şi afacerea. „Petreceam atât de mult timp încercând să navighez printre e-mailuri şi să rămân organizată, încât dezvoltarea şi productivitatea stagnau serios”, mi-a mărturisit ea.

Studiile au arătat că productivitatea scade şi nivelul de stres creşte cu cât petrecem mai mult timp ocupându-ne de e-mailuri.4 Sasha ştia că această situaţie era adevărată în cazul ei, aşa că a început să îşi programeze timp în calendar pentru a răspunde mesajelor de la clienţi şi apoi evita e-mailul tot restul zilei. Şi-a anunţat clienţii despre „orele de lucru” alocate e-mailurilor. La început s-a îngrijorat că aceştia s-ar putea supăra şi ar considera că a scăzut nivelul serviciilor. În realitate, tuturor le era mai bine. Sasha a obţinut timpul atât de necesar pentru a se concentra pe muncă, iar clienţii ei au primit de la ea mesaje pe e-mail mai puţine, dar mai bine orientate.

Ştiu că este tentant să verificaţi e-mailul tot timpul. Şi eu simt la fel. Mă îngrijorez că aş putea pierde ceva important şi o parte din mine crede că să fii responsabil înseamnă să fii întotdeauna pe fază. Dar îmi place să îmi reamintesc că am şi alte obligaţii, care sunt de obicei mai

importante. Dacă sunteţi mereu tentat să citiţi şi să răspundeţi, stabiliţi-vă propriile ore de lucru pentru a răspunde la e-mail şi oferiţi-vă spaţiu pentru a vă bucura de muncă fără întreruperi, chiar dacă asta înseamnă să vă închideţi e-mailul fie şi numai 30 de minute pe zi.

* * *

Studiile indică trei modalităţi principale de abordare a e-mailului.5 Toate trei pot genera probleme.

Unele persoane îşi golesc constant căsuţa poştală. Aceşti organizatori frecvenţi sunt mereu în alertă pentru a vedea mesajele care intră, iar atunci când primesc un mesaj, sar să ia măsuri. Abandonează ceea ce fac, citesc mesajul şi apoi îl aşază imediat la locul lui. Iată problema: o singură întrerupere cauzată de e-mail poate necesita 26 de minute pentru a relua treaba de unde aţi lăsat-o.6

Într-un final, organizatorii frecvenţi fac mai mult rău dacă mai folosesc şi un sistem elaborat şi fragmentat de directoare. Pe lângă faptul că necesită mult timp pentru a fi întreţinut, acest sistem îngreunează găsirea documentelor şi ştergerea e-mailurilor.7 într-adevăr, studiile arată că existenţa a peste 20 de directoare este prea dificil de administrat.8 Dacă numărul acestora este prea mare, petrecem mult timp identificând directorul corect pentru păstrarea mesajelor şi apoi aducându-ne aminte unde le-am pus.

Un al doilea mod în care oamenii se ocupă de e-mailuri este săâşi cureţe căsuţele poştale la câteva luni. Aceşti organizatori de primăvară trec prin cicluri de căsuţe poştale încărcate, unde nu găsesc nimic, urmate de perioade scurte în care acestea sunt aproape goale, după ce au şters practic toate mesajele. Este cum poate fi mai rău: să trăieşti cu haos şi apoi să pierzi mesaje importante. Ştiu că uneori se creează un soi de entuziasm atunci când treci instantaneu de la o căsuţă poştală plină la una goală. Dar entuziasmul acesta se va transforma în frustrare la fel de repede dacă ştergeţi din greşeală un mesaj important.

O a treia abordare este să lăsaţi pur şi simplu e-

mailurile să se adune în căsuţa poştală. Aceşti organizatori dezinteresaţi nu ştiu cum sau nu doresc să depună efortul de a-şi administra mesajele şi se bazează pe funcţia de căutare a programului lor de e-mail. Tehnologia de căutare este destul de bună, dar funcţionează mult mai bine şi mai rapid dacă nu trebuie să trieze prin munţi de mesaje neimportante.

Administrarea e-mailului nu trebuie să fie complicată sau să consume timp. Pur şi simplu păstraţi doar mesajele de care aveţi nevoie pentru viitor şi arhivaţi-le într-un set logic alcătuit din câteva directoare.

Începeţi cu inboxul, care este un spaţiu temporar pentru e-mailurile ce aşteaptă să fie sortate. Nu este pentru stocarea mesajelor pe care doriţi să le păstraţi permanent şi nici pentru a ţine toate mesajele pe care le primiţi.

Atunci când decideţi dacă să păstraţi un e-mail sau nu, întrebaţi-vă:

Trebuie să păstrez acest e-mail pentru a-mi face treaba în viitor? (Uneori suntem nevoiţi să recitim un schimb de mesaje sau avem nevoie să ne documentăm pentru o discuţie.)

Oare citirea acestui e-mail îmi va oferi cunoştinţe, inspiraţie sau motivaţie pentru munca mea în viitor?

E-mailul acesta aduce bucurie?

Identificaţi o abordare care vi se pare logică pentru dumneavoastră şi pentru munca pe care o prestaţi. Ca şi în cazul documentelor digitale, obiectivul este să aveţi un număr rezonabil de directoare, de obicei zece sau mai puţine, inclusiv subdirectoare. Pentru că puteţi căuta e-mailuri, în cazul în care proiectele au legătură între ele, le puteţi păstra în acelaşi director. De exemplu, dacă aveţi proiecte precum „Blog”, „Instagram” şi „Facebook”, puteţi crea un singur director denumit „Medii de socializare” care să cuprindă diverse proiecte asociate cu acestea.

Printre alte directoare utile se numără cele de păstrare a înregistrărilor cum ar fi e-mailurile legate de

politicile firmei, primite de la superiorul dumneavoastră. Mie îmi place şi să păstrez un folder de bucurie, în care salvez e-mailuri pe care le citesc atunci când am o zi proastă – e-mailuri de la cursanţi care îmi mulţumesc pentru un curs minunat, aprecieri pentru cercetările mele de la alţi cercetători şi complimente de la clienţi privind angajamentele mele de consultanţă sau discursurile pe care le-am susţinut. Dacă există un ataşament pe care doriţi să îl păstraţi, de obicei este mai bine să îl salvaţi în directorul corespunzător, împreună cu alte documente digitale.

După ce aţi făcut ordine în căsuţa poştală şi aţi şters unele e-mailuri, ocupaţi-vă de directoarele existente, începeţi prin a le identifica pe cele care merită să fie păstrate. Va lua foarte mult timp să analizaţi fiecare e-mail în parte dacă aţi salvat toate mesajele. Aruncaţi-le pe cele care nu mai sunt necesare; în cazul meu, este vorba despre cursurile pe care le-am ţinut înainte. Din nou, asiguraţi-vă că respectaţi cerinţele organizaţionale sau sectoriale legate de păstrarea datelor. De asemenea, lăsaţi directorul „Sent” aşa cum este. În el se pot face căutări şi nu merită efortul de a analiza selectiv fiecare mesaj cuprins în el.

În sfârşit, ocupaţi-vă zilnic de e-mailuri. Atunci când intră mesaje noi, treceţi de la gândirea că totul se păstrează la gândirea că totul se aruncă dacă nu există un motiv întemeiat pentru a păstra un mesaj anume. Cel mai bine este să programaţi trierea e-mailurilor în mai multe sesiuni zilnic, cum ar fi la începutul şi la sfârşitul zilei. Veţi descoperi că un mesaj la care credeaţi că trebuie să răspundeţi dimineaţa se rezolvă până la sfârşitul zilei. Folosirea unor calupuri de timp pentru rezolvarea e-mailurilor va reduce şi cauzele distragerii şi vă va permite să vă concentraţi pe activitatea care contează cel mai mult. Anunţaţi oamenii care se bazează pe dumneavoastră despre sistemul aplicat şi sugeraţi-le alt mod de a vă contacta pentru chestiunile extrem de urgente, pentru a nu fi nevoit să vă verificaţi tot timpul e-mailul.

Poate vă spuneţi că metoda pe care am prezentat-o mai sus nu va funcţiona niciodată în cazul dumneavoastră. Nu sunteţi un organizator şi vă spuneţi: „Mi-am neglijat e-mailurile atâta timp, încât sunt o cauză pierdută”. Dacă vă simţiţi copleşit, am pentru dumneavoastră un truc simplu. Selectaţi toate e-mailurile şi aruncaţi-le într-un folder de arhivare. În acesta veţi putea căuta dacă aveţi nevoie să recuperaţi ceva, chiar dacă vă va da şi câteva sugestii false. Apoi porniţi de la zero, păstraţi doar ceea ce doriţi şi organizaţi e-mailurile folosind un grup selectat de nu mai mult de zece directoare. Sunteţi nedumerit că în această lume digitală vi se permite să mutaţi dezordinea digitală din căsuţa poştală într-un loc de depozitare? Mai degrabă să aveţi un sentiment mai puternic de control asupra vieţii dumneavoastră digitale decât un e-mail perfect organizat, dacă vi se pare că vă aduce mai multă bucurie.

Indiferent care este abordarea dumneavoastră privind e-mailurile, putem fi cu toţii de acord că este bine dacă aveţi mai puţine. Nu confundaţi e-mailul cu munca. E-mailul este unul dintre numeroasele instrumente pe care le folosiţi pentru a vă face treaba, dar nu reprezintă munca în sine.

Începeţi cu buletinele informative şi listele de expediere. V-aţi abonat la ele poate pentru a vă ajuta să vă descurcaţi mai bine la muncă. Este momentul adevărului: care dintre ele vă ajută cu adevărat să atingeţi idealul vieţii profesionale şi care sunt doar un simplu element de distragere a atenţiei? Faceţi ordine plecând de la premisa că vă veţi dezabona de la toate şi le veţi păstra doar pe cele care vă aduc bucurie. Procedaţi la fel şi cu orice buletine pe care le primiţi după ce faceţi ordine.

Apoi reduceţi numărul e-mailurilor pe care le trimiteţi celorlalţi. Doar pentru că este mai uşor să trimiteţi un e-mail nu înseamnă că ar trebui să o şi faceţi. Veţi da astfel şi un exemplu celorlalţi dacă le trimiteţi doar e-mailurile necesare pentru a realiza activitatea respectivă. Iar dacă trimiteţi mai puţine e-mailuri, veţi

primi mai puţine răspunsuri.

Expediaţi e-mailuri doar persoanelor răspunzătoare pentru o acţiune sau care trebuie să fie consultate sau informate. Nu vă lăsaţi dus de val şi nu trimiteţi copii la toată lumea. Dacă este necesar, discutaţi cu colegii, întrebaţi-i dacă doresc să fie incluşi într-un lanţ de e-mail şi aflaţi care sunt preferinţele lor. Opriţi-vă o clipă înainte de a menţiona pe cineva în CC şi fiţi sincer cu dumneavoastră: adăugaţi pe cineva în lista de expediere deoarece chiar trebuie să fie informat sau aveţi nevoie de un răspuns din partea sa? Acestea sunt motive bune. Nu adăugaţi adresa cuiva pentru a-l stânjeni sau a-l acuza într-un mediu colectiv sau pentru a părea dumneavoastră mai important.

Fiţi deosebit de atent cu butonul „Răspunde tuturor”. Dacă aveţi o chestiune de clarificat care se referă doar la expeditor, atunci întrebaţi doar expeditorul. Nu fiţi cel care aglomerează căsuţa poştală a altora trimiţând întregului grup mesaje în care relataţi care vă sunt planurile pentru seara respectivă.

Căsuţa poştală a lui Marie

Atunci când văd o listă imensă de e-mailuri, îmi vine întotdeauna în minte imaginea unei cutii poştale pe cale să explodeze din cauza numărului de scrisori.

Singurele e-mailuri pe care le păstrez în căsuţa mea poştală sunt cele de care trebuie să mă ocup, cum ar fi mesajele prin care mi se solicită să dau un răspuns sau să întreprind vreo acţiune sau cele pe care doresc să le citesc mai târziu, pe îndelete.

Pentru a păstra numărul mesajelor la un nivel pe care să-l pot gestiona, limitez numărul e-mailurilor în lucru la 50, numărul maxim care poate fi afişat pe un singur ecran. Dacă trebuie să le salvez pe unele, le trimit în câteva directoare simple denumite „Serviciu”, „Personal” şi „Financiare”. E-mailurile sunt deosebit de uşor de găsit cu funcţia de căutare, aşa că nu este nevoie să creez o mulţime de categorii.

Şterg imediat mesajele de care nu am nevoie, cum ar fi buletinele informative pe care le-am citit. „Spam” şi „Trash” sunt şterse automat după 30 de zile, dar devin agitată dacă e-mailurile se adună, aşa că uneori şterg manual tot ce se află în aceste directoare. Poate că sunt puţin extremă în abordarea mea, dar chiar şi experţii în feng shui susţin că, dacă faceţi curăţenie în căsuţa poştală, veţi găsi informaţia necesară atunci când aveţi nevoie de ea. Dacă observaţi că nu aţi primit informaţii utile la timp sau dacă doriţi să aveţi mai mult noroc la serviciu, vă recomand să faceţi curăţenie în căsuţa poştală.

M.K.

Mai puţine aplicaţii pe telefon înseamnă mai puţine distrageri

O persoană obişnuită foloseşte telefonul de 85 de ori pe zi, ceea ce înseamnă, cumulat, peste cinci ore.9 Există şi un motiv: multe aplicaţii sunt concepute special pentru a crea dependenţă şi ne pot distrage de la muncă.

Iată un lucru şocant. Simpla prezenţă a telefonului vă poate periclita performanţa profesională, chiar dacă stă cuminte, fără sonor, pe birou. În cadrul unui experiment, cercetătorii le-au cerut participanţilor să îşi pună telefoanele în unul dintre aceste trei locuri: pe birou, în buzunar ori în geantă sau în altă cameră. Apoi le-au cerut să realizeze aceeaşi sarcină, care includea exerciţii de matematică şi un test simplu de memorie. Telefoanele aveau soneriile închise şi, dacă se aflau pe birou, au fost aşezate cu faţa în jos. Astfel a devenit imposibil pentru oricare participant să îşi dea seama dacă a primit mesaje sau alerte.

Atunci când cercetătorii au analizat rezultatele, au descoperit un lucru surprinzător. Cu cât telefonul era mai accesibil (cel mai accesibil loc fiind pe biroul persoanei respective), cu atât mai slabe au fost rezultatele la matematică şi la testul de memorie. Prezenta telefonului i-a determinat efectiv să execute sarcina prost! 10 Cercetătorii au concluzionat că simplul fapt de a şti că

telefonul este aproape a reprezentat o distragere a atenţiei şi un motiv de extenuare mentală, chiar dacă telefonul era complet fără sonor şi ecranul nu era vizibil. Consumaţi resurse mentale de fiecare dată când vă gândiţi la ce-ar putea să pierdeţi dacă nu vă uitaţi la telefon sau dacă vă întrebaţi ce altceva aţi putea face dacă aţi avea acces la el. Într-un alt studiu, studenţii care au avut la ei telefoane în timpul unui examen au obţinut note mai mici.11 Da, telefoanele pot îmbunătăţi productivitatea, dar atunci când suntem prea ataşaţi de ele ne afectează munca. Ţineţi pe mut toate notificările cu excepţia celor esenţiale şi nu ţineţi telefonul la vedere atunci când nu este cazul. Închideţi-l în timpul meselor şi ţineţi-l în altă parte noaptea. Şi nu este necesar să vă luaţi telefonul oriunde aţi merge. Un studiu recent a revelat că aproape trei sferturi dintre americani îşi iau telefonul cu ei la baie.12 Pe bune, e-mailul, mesajele sau notificările pot aştepta până când trageţi apa!

Dacă aţi avea mai puţine aplicaţii pe telefon, ar exista mai puţine distrageri şi motive pentru a-l ţine aproape. Deşi este interesant să descărcati cea mai recentă aplicaţie, regula care se aplică majorităţii oamenilor este că nu şterg niciodată o aplicaţie, nici măcar atunci când nu mai au nevoie de ea sau nu le mai aduce bucurie. Dacă faceţi curăţenie printre aplicaţii, veţi economisi spaţiu şi veţi păstra viaţa bateriei pentru acele aplicaţii care vă aduc bucurie.

Acum luaţi-vă telefonul şi analizaţi fiecare aplicaţie. Mai întâi, întrebaţi-vă: *Aplicaţia aceasta reprezintă o cerinţă*? Unele companii impun anumite aplicaţii pentru toţi angajaţii sau pentru anumite sarcini, aşa că pe acestea va trebui să le păstraţi.

Apoi întrebaţi-vă: *Aplicaţia aceasta mă ajută să lucrez mai eficient*? Indiferent dacă este o aplicaţie de monitorizare a productivităţii sau un instrument de evidenţă a cheltuielilor, păstraţi doar aplicaţiile care vă ajută în muncă sau care vă aduc mai aproape de idealul

vieţii dumneavoastră profesionale. Nu inventaţi scuze pentru a păstra aplicaţii cum ar fi *Am plătit pentru aplicaţia asta* sau S-*ar putea ca într-o zi să fie de folos*. Dacă stă pe telefon nefolosită de luni în şir, nu vă veţi trezi într-o dimineaţă ca să o folosiţi.

În sfârşit, întrebaţi-vă: *Aplicaţia aceasta îmi aduce bucurie*? Păstraţi aplicaţiile pe care vă place cu adevărat să le folosiţi.

După ce v-aţi adresat aceste întrebări, dacă descoperiţi că o aplicaţie nu merită să fie păstrată, ştergeţi-o. Dacă, din cine ştie ce motiv, va fi nevoie de ea în viitor, este simplu să o descărcaţi iar şi de obicei nu trebuie să o plătiţi din nou.

După ce aţi redus numărul aplicaţiilor, este timpul să le împărţiţi pe diverse categorii şi să vă organizaţi ecranul. După ce le-aţi împărţit pe categorii, gândiţi-vă la scopul fiecăreia şi la cât de des le folosiţi. O abordare este să ţineţi aplicaţiile cel mai des folosite laolaltă, pe ecranul principal. O alta este să împărţiţi aplicaţiile în mai multe directoare, cum ar fi „Productivitate”, „Companie”, „Medii de socializare”, „Călătorii” şi aşa mai departe. Dacă nu aveţi multe aplicaţii, pur şi simplu puteţi să le împărţiţi în „Serviciu” şi „Casă”. Pentru că fiecare îşi foloseşte telefonul în alt mod, nu există o unică abordare optimă.

Aplicaţiile lui Marie

Ecranul principal al telefonului poate fi o sursă importantă de bucurie dacă îl păstraţi descongestionat. Eu ţin pe el aplicaţiile folosite frecvent, cum ar fi e-mailul, calendarul şi aplicaţiile foto, iar restul se află în trei directoare denumite „Serviciu”, „Viaţă” şi „Bucurie”. Am doar vreo zece aplicaţii vizibile şi sunt perseverentă atunci când le împart pe trei ecrane diferite şi le aşez în partea de sus. Astfel pot vedea ce îmi aduce bucurie de fiecare dată când mă uit la telefon: pozele cu fetele mele.

Este mult mai distractiv să faceţi curăţenie atunci când vă concentraţi pe metoda de a transforma ecranul telefonului într-un motiv de bucurie şi nu pe haosul pe care

îl prezintă.

M.K.

* * *

Nu uitaţi, dumneavoastră controlaţi tehnologia. Permiteţi-i să vă ajute în viaţa profesională şi să vă sprijine pentru a vedea mai limpede cum anume poate fi munca o sursă de bucurie. Atunci când faceţi ordine prin documentele digitale, e-mailuri şi aplicaţii telefonice, veţi începe să vă daţi seama că acestea sunt doar instrumente care vă ajută în muncă, nu un depozit care arhivează întreaga dumneavoastră viaţă profesională!

Capitolul 5
Momentul curăţeniei

Zilele Christinei începeau de obicei la ora 6: 00 şi se încheiau în jurul miezului nopţii în bucătărie, unde mânca singura ei masă de peste zi: un bol de cereale. Era un moment rar de linişte acasă, pentru că îşi petrecea o mare parte din zi la un serviciu pe care îl considera insuportabil. Pe hârtie, postul părea o soluţie bună pentru ea. Conducea o firmă nou-înfiinţată în cadrul unei mari organizaţii nonprofit, unde îşi combina pasiunea pentru întrajutorarea celorlalţi cu spiritul antreprenorial. Aşadar, care era problema?

Agenda Christinei era un haos total! Pe măsură ce a început să se simtă neapreciată la muncă, a acceptat diverse proiecte colaterale. Îşi spunea că dacă îşi umple calendarul cu activităţi de voluntariat şi studiază pentru al doilea master avea să se simtă mai deşteaptă, mai talentată şi mai productivă. Dar nu s-a întâmplat aşa. Era extenuată.

În pofida agendei sale supraîncărcate, dacă îi cerea cineva să-i acorde puţin timp, era dispusă să i-l ofere. Era prea uşor să spună „da” unei acţiuni din viitor pentru a evita un „nu” stânjenit sau dificil din prezent. Şi odată ce activitatea intra în agenda ei, se simţea obligată să o păstreze acolo. Agenda Christinei era complet blocată cu şase săptămâni în avans.

Viaţa ei personală avea de suferit, pentru că avea foarte puţin timp liber pentru familie şi prieteni. Nu mai avea grijă de sănătate, nu mai ieşea la întâlniri şi se simţea mizerabil. Neavând o strategie pentru organizarea timpului, permisese agendei să preia controlul asupra vieţii ei.

Primul pas al Christinei a fost să îşi vizualizeze viaţa profesională ideală: „Îmi doresc timp pentru a putea spune «da» activităţilor spontane. Vreau să pot să stau într-un metrou care are întârziere sau în spatele unui copil care merge încet şi să nu fiu frustrată că s-ar putea să întârzii şi că ziua mea foarte bine controlată ar putea fi dată complet peste cap. Vreau să fiu mai puţin furioasă”.

După aceea, şi-a exportat programările din calendar într-un tabel Excel, şi-a notat cât timp aloca fiecărei activităţi, apoi a comparat situaţia cu modul ideal în care şi-ar fi dorit să îşi petreacă timpul. De asemenea, a notat fiecare activitate în funcţie de bucuria pe care i-o aducea. Nu i-a venit să creadă când a văzut rezultatele. Îşi aloca aproape jumătate din timp pentru activităţi care nu îi aduceau nicio bucurie. Îşi făcuse timp pentru lucrurile greşite.

Pentru a petrece timpul în moduri care să o apropie de idealul ei profesional, Christina a încetat să mai spună „da” automat şi a început să spună „nu”, făcând excepţie doar pentru activităţile care contau cel mai mult. „Mi-am dat seama că o marte parte din agenda aceea nebună se datora faptului că tot adăugam activităţi care mă făceau fericită pentru a le compensa pe celelalte, în loc să înfrunt chestiunile care nu îmi aduceau bucurie”, a conchis ea.

Christina a anulat politicos orice programare căreia considera că nu merită să-i aloce timp. Printre acestea se numărau şi întâlnirile recurente adăugate automat în calendar, în care organizatorii apăreau de obicei cu întârziere şi, deseori, fără niciun plan pregătit dinainte. De asemenea, le-a cerut şi celorlalţi să îi respecte timpul, de exemplu înlocuind o întâlnire de 30 de minute cu o

convorbire telefonică rapidă. Deşi au fost câteva persoane care s-au supărat din cauza abordării ei, majoritatea a înţeles. A inventat drept scuză un termen-limită la muncă şi i-a rugat pe ceilalţi să îşi reprogrameze din mers activităţile. Doar o mână de oameni le-au reprogramat, ceea ce i-a demonstrat că nu era singura care nu aprecia în mod deosebit întâlnirile respective.

Evident, Christina continua să aibă responsabilităţi de serviciu. Trebuia să răspundă la e-mailuri şi să îşi îndeplinească sarcinile pentru a-şi păstra postul, dar a reuşit să elimine multe activităţi inutile. Pentru că acum avea mai mult timp la dispoziţie, a început să trăiască plăcerile simple: pregătirea cinei, antrenamente frecvente, ieşiri lunare la masă şi întâlniri cu prietenii în weekenduri. În scurt timp şi-a găsit iubirea vieţii şi s-a logodit!

Pe măsură ce viaţa ei personală a devenit din nou activă, a apărut o ocazie care a fost posibilă doar datorită noii sale abordări a modului în care îşi organiza timpul. A acceptat în ultima clipă invitaţia de a participa la o gală. În timp ce savura mâncarea, a început o conversaţie cu directorul unei companii nou-înfiinţate care, în scurt timp, i-a făcut o propunere de angajare. Această întâlnire întâmplătoare i-a oferit ocazia pe care o aşteptase, aceea de a-şi reseta cariera şi de a avea un mediu de lucru care să îi aprecieze contribuţiile şi să îi respecte timpul.

Orice serviciu implică nişte frustrări; nici noua slujbă a Christinei nu făcea excepţie. Dar nu mai era sclava mentalităţii „Acceptă orice” care o ţinea permanent blocată la un serviciu care nu îi aducea nicio bucurie. După cum afirma chiar ea: „Nu toate aspectele noului meu loc de muncă îmi aduc bucurie. Totuşi, acum îmi dau seama limpede dacă sunt nerăbdătoare sau nu să lucrez la un anumit proiect. Dacă în general munca mea nu tinde să îmi aducă bucurie, este un semn că trebuie să fac o schimbare”.

Pentru a crea bucurie la serviciu, cheia este să petreceţi mai mult timp cu activităţi care vă aduc bucurie

şi să dedicaţi mai puţin timp celorlalte. Pare simplu până când şeful ne dă o sarcină care durează de două ori mai mult decât crede el, un coleg are o „mică” solicitare sau nevoile unui client ne transformă ziua într-un mare haos. Ce putem face, realist vorbind, pentru a ne recăpăta timpul?

Aglomerarea activităţilor ne dereglează ziua de muncă

Ne putem scurta zilele de muncă şi putem adăuga mai multă bucurie dacă învăţăm cum să controlăm 5 aglomerarea activităţilor. Aceasta se datorează activităţilor pe care le realizăm, care consumă timp preţios şi ne storc de energie, dar care nu au o contribuţie majoră la misiunea noastră personală, profesională sau chiar a companiei. Printre acestea se numără întâlnirile care nu aduc informaţii noi sau decizii mai inspirate, proiectele care au şanse minime de a fi încheiate şi prezentările minuţios proiectate cărora le lipseşte un conţinut solid. În medie, petrecem mai puţin de jumătate din ziua de lucru ocupându-ne de principalele noastre responsabilităţi profesionale, restul timpului fiind ocupat de întreruperi, sarcini inutile, administrative, e-mailuri şi întâlniri.1 Cum am ajuns aici?

Din fericire, psihologia ne oferă nişte răspunsuri. Există trei capcane care pot conduce la o aglomerare a activităţilor: dorinţa de a câştiga mai mult decât este necesar, muncind prea mult şi cu obiective eronate, acordarea de prioritate pentru sarcinile urgente, şi nu pentru cele importante, şi realizarea mai multor sarcini simultan.2

Capcana câştigurilor mai mari decât este necesar

Sunt primul care susţine că munca asiduă merită efortul, în copilărie, am observat că părinţii se lăudau unii altora despre cât de deştepţi sau talentaţi le sunt copiii. Ai mei nu făceau asta niciodată. În schimb, mama le spunea tuturor că eram foarte harnic. Într-adevăr, sentimentul este minunat atunci când realizezi ceva după ce ai muncit

din greu. Dar dacă o mare parte din acest efort este în van, pentru că nu preţuieşti obiectivele pentru care munceşti?

La serviciu, oamenii trăiesc acest efort irosit prin ceea ce psihologii numesc „câştigul mai mare decât îţi este necesar”. Imaginaţi-vă că participaţi la următorul studiu realizat recent. Sunteţi invitat într-o încăpere pentru a asculta nişte muzică plăcută. Este foarte relaxant. Dar aveţi ocazia de a renunţa la o parte din timpul acesta liber pentru a obţine nişte ciocolată. Dacă apăsaţi un buton care opreşte muzica şi o înlocuieşte cu sunetul iritant al unui ferăstrău care taie lemne, relaxarea s-a terminat, dar aţi putea câştiga o bomboană. Va trebui să o mâncaţi imediat după experiment, aşa că nu aveţi posibilitatea de a o împărţi cu cineva sau de a o păstra pentru altă zi.

Eu ador ciocolata şi cu certitudine aş munci puţin ca s-o obţin. La fel au procedat şi majoritatea participanţilor. Dar tocmai aici lucrurile au mers prost. După ce au început să capete ciocolată, le-a fost greu să se mai oprească. Până la sfârşitul experimentului, participanţii munciseră pentru mult mai multă ciocolată decât ar fi putut mânca efectiv, darămite să fi vrut să o şi mănânce.

Studiul acesta ne arată că este mult prea uşor să investim o mulţime de energie în ceva care nu contează aşa mult pentru noi. Oamenii pierd din vedere faptul că scopul lor era să obţină suficientă ciocolată pentru a-şi face o bucurie; în schimb, au încercat să maximizeze cantitatea pe care o puteau căpăta. În loc să îşi petreacă timpul într-un mod care să îi ajute să obţină recompensa pe care şi-o doreau, ei au continuat pur şi simplu să muncească până când au obosit foarte tare. Şi cu cât câştigau mai mult, cu atât mai puţin satisfăcătoare devenea ciocolata. Nici măcar nu se puteau bucura de roadele sau, mai bine zis, de bomboanele muncii lor!

Câştigarea unor recompense şi spiritul competitiv sunt parte din fiinţa noastră, dar ne pot distrage cu uşurinţă. Atunci când decideţi cum vă petreceţi timpul, nu uitaţi: nu schimbaţi o activitate pe care o iubiţi cu

urmărirea unei recompense pe care nu o apreciaţi. Dacă sunteţi atent şi conştient de ceea ce vă doriţi şi de cine sunteţi cu adevărat, vă puteţi proteja să nu cădeţi în capcana urmăririi unor scopuri greşite pe care le veţi regreta mai târziu.

Capcana urgenţelor în loc să ne facem timp pentru a ne afunda în muncă şi a trăi bucuria care vine din abordarea unei sarcini importante, sărim de la o sarcină aparent urgentă la alta. Aceasta ne lasă foarte puţin timp să gândim sau să ne dezvoltăm. Studiile arată că jumătate dintre activităţile directorilor durează mai puţin de nouă minute, ceea ce nu le dă foarte mult timp de gândire profundă.3 Maiştrii din fabrici efectuează în medie 583 de activităţi mărunte într-o tură de opt ore.4 Angajaţi! de nivel intermediar au în medie doar câte un calup neîntrerupt de 30 de minute sau mai mult o dată la două zile.5

Dacă sunteţi ca majoritatea, şi dumneavoastră munciţi pe pilot automat, acceptând şi încheind sarcini pe baza a ceea ce pare să fie mai urgent, în loc să vă axaţi pe ce este mai important. Deloc surprinzător deci că peste 50% dintre oameni se simt copleşiţi cel puţin în parte, ceea ce conduce la greşeli, furie la adresa angajatorilor şi resentimente faţă de colegi.6

Ghidaţi de ciudăţeniile psihologice care ne fac să credem că activităţile urgente sunt şi cele mai importante, deseori le acordăm prioritate celor greşite. Nu confundaţi sarcinile urgente cu cele importante. Nu sunt unul şi acelaşi lucru.

Sarcinile urgente sunt cele care trebuie îndeplinite până la o anumită dată. În caz contrar, nu mai pot fi executate deloc: să ieşiţi la cină cu un client în singura zi în care vine în oraşul dumneavoastră, să ajutaţi un coleg să respecte termenul pentru un proiect sau să participaţi la o întrunire anuală a echipei.

Sarcinile importante sunt diferite. Dacă le îndepliniţi, rezultatele pozitive sunt importante; dacă nu, consecinţele

negative sunt semnificative. Printre exemple se numără dezvoltarea personală prin citit şi educaţie; actualizarea unui produs; şi crearea unei relaţii bune cu colegii.

Unele sarcini sunt şi importante, şi urgente, iar majoritatea oamenilor le acordă prioritate: indiferent că este vorba de depunerea formularelor de impozite, răspunsul la o ofertă de serviciu sau remedierea relaţiei cu un client supărat. Deloc surprinzător, de obicei reducem în mod corect din prioritatea sarcinilor neimportante şi care nu sunt urgente, indiferent că este vorba de verificarea conturilor de socializare sau cumpărăturile online în timpul orelor de program (cel puţin în cea mai mare parte din timp!).

Dar ce facem cu sarcinile care sunt urgente, dar nu şi importante, cum ar fi participarea la o întâlnire săptămânală a companiei sau răspunsul la un telefon al unui coleg, sau cu cele care sunt importante, dar nu şi urgente, cum ar fi planificarea profesională pe termen lung? Gândiţi-vă un minut: Cel mai probabil, la ce veţi lucra astăzi? Probabil că la sarcinile urgente.

Există un motiv pentru care de obicei acordăm prioritate sarcinilor urgente în defavoarea celor importante. Sarcinile importante au tendinţa de a fi mai dificile decât cele urgente şi de aceea suntem reticenţi când trebuie să le abordăm. Sarcinile urgente au rezultate imediate, ceea ce le face mai atractive de început şi mai plăcut de încheiat. Dacă doriţi să vă simţiţi bine, cel puţin pe termen scurt, este logic să bifaţi o sarcină urgentă. Totuşi, pe termen lung înseamnă că nu prestaţi genul de muncă ce contează cu adevărat pentru cariera dumneavoastră şi pentru companie.

Şi termenele-limită artificiale ne păcălesc să ne concentrăm pe sarcinile urgente. La serviciu există o mare „urgenţă falsă”. Dacă un coleg sau un client v-ar cere să îl contactaţi peste o săptămână, v-aţi întrebat de unde a apărut termenul acesta limită de o săptămână? De foarte multe ori, este complet arbitrar. Verificaţi de două ori

pentru a vă asigura că un termen-limită este cel adevărat.

Se pare că atunci când credem că suntem ocupaţi cu alte lucruri, deşi nu suntem, există o predispoziţie mai mare să ne simţim presaţi de urgenţe false.7 întrucât avem atâtea de făcut şi a mai apărut încă un termen-limită presant, cine mai are timp să analizeze care sarcină „importantă” ar trebui încheiată prima?

Capcana sarcinilor îndeplinite simultan

Sunt sigur că aţi întâlnit, ca şi mine, persoane care se laudă cu capacitatea lor de a îndeplini multiple sarcini simultan. Ele se laudă cu puterile lor supraomeneşti, care le permit să facă totul deodată. Cândva eram foarte invidios pe astfel de oameni. Mă gândeam cât timp aş putea economisi dacă aş putea face două lucruri simultan. Însă nu îmi dădeam seama că, deşi făceau multe lucruri în acelaşi timp, de obicei niciunul dintre ele nu ieşea foarte bine.

Atunci când am devenit psiholog organizaţional, am aflat un mic secret: în pofida a ceea ce ni s-a indus să credem, persoanele care îndeplinesc simultan mai multe sarcini au tendinţa de a fi printre cele mai puţin productive în muncă.

Studiile prezintă două fapte surprinzătoare despre îndeplinirea simultană a mai multor sarcini: în primul rând, scade productivitatea cu 40%.8 în al doilea rând, cei care îndeplinesc mai multe sarcini în acelaşi timp sunt în general cel mai puţin capabili să reuşească.

Creierul uman se poate gândi doar la un număr limitat de lucruri în acelaşi timp. Dacă vă asumaţi prea multe, veţi sfârşi prin a face câteva lucruri prost în loc să faceţi unul, dar foarte bine.

În ciuda părerii majorităţii, realizarea mai multor sarcini nu înseamnă efectuarea câtorva activităţi simultan. De obicei, înseamnă trecerea rapidă de la o sarcină la alta9 fără a îndeplini vreuna în mod eficient. Şi deoarece persoanele care procedează astfel nu acordă foarte multă atenţie sarcinilor10 sau trec de la una la alta foarte uşor,

ele comit şi multe greşeli.

În timp, abordarea simultană a activităţilor îi determină pe oameni să acorde prioritate activităţilor greşite. Ca în cazul celor prinşi în capcana urgenţelor, ei reacţionează foarte rapid la sarcinile care se află în faţa lor în orice moment, şi nu la acţiunile necesare pentru a îndeplini obiective pe termen mai lung care sunt, de obicei, mai importante. Pe măsură ce dificultatea muncii creşte, sporesc şi dezavantajele sarcinilor simultane.11

Dacă realizarea simultană a sarcinilor ne scade productivitatea, atunci de ce oamenii continuă să o facă? Persoanele care efectuează mai multe acţiuni deodată procedează astfel nu pentru că ar excela în acest domeniu, ci pentru că se străduiesc să blocheze diverse distrageri şi să se concentreze pe o singură sarcină.12 Aşa că vor compensa încercând să facă mai multe lucruri deodată. Să nu credeţi, în mod eronat, că astfel de persoane sunt mai productive şi că toată lumea ar trebui să le imite. Nicidecum! Să realizezi multe lucruri prost nu este calea corectă spre productivitate.

Adunaţi sarcinile de serviciu la un loc ca să aflaţi care vă e de fapt jobul

Cum folosiţi cel mai bine timpul atunci când calendarul dumneavoastră supraaglomerat vă trage în mai multe direcţii în acelaşi timp? Cheia pentru a evita capcanele câştigurilor mai mari decât e necesar, ale urgenţei şi ale sarcinilor simultane este să fiţi conştient de modul în care vă gestionaţi timpul şi apoi să vă orientaţi către activităţi care vă aduc bucurie. Există o modalitate simplă prin care ne păstrăm responsabilitatea faţă de modul în care ne petrecem zilele. În loc să vă întrebaţi ce activităţi ar trebui să eliminaţi, întrebaţi-vă: *Pe care ar trebui să le păstrez*?

Începeţi prin a aşeza în teancuri toate lucrurile pe care le faceţi. Ca obiectele fizice din spaţiul de lucru pe care Marie v-a ajutat să le ordonaţi, veţi dori să „atingeţi” fiecare dintre sarcini pentru a-i simţi gravitatea şi a-i

înţelege importanţa. Scrieţi pe un cartonaş (sau într-un tabel, dacă aveţi abilităţi digitale) fiecare sarcină pe care o îndepliniţi în mod obişnuit. Studiile arată că atunci când citim pe hârtie reuşim să evaluăm cu mai mare atenţie obiectul analizei.13 Un teanc fizic de sarcini are acelaşi scop ca adunarea lucrurilor într-o cameră pentru a vedea cât de multe deţineţi. Dacă vedeţi muntele de sarcini, veţi reuşi să reflectaţi asupra activităţilor pe care le efectuaţi şi a motivului pentru care o faceţi.

Ca majoritatea oamenilor, probabil că veţi avea trei tipuri de teancuri: sarcini principale, sarcini legate de proiecte şi sarcini de dezvoltare.

1. Sarcini de bază: acestea sunt activităţile continue, de bază, ale postului dumneavoastră, lucrurile pe care le faceţi şi care vă justifică existenţa la muncă. Pentru un manager dintr-un mediu corporatist, sarcinile principale ar putea include stabilirea bugetului, planificarea sau conducerea unui complex sau a unei echipe. Pentru un cercetător, aceste sarcini ar putea consta din proiectarea unor experimente, analiza datelor şi diseminarea rezultatelor.

Pentru un profesor, sarcinile principale ar fi planificarea lecţiilor şi notarea.

2. Sarcini legate de proiecte: acestea sunt genul de sarcini care au un început şi un final discret – cum ar fi planificarea unui eveniment, scrierea unei broşuri sau lansarea unui produs nou.

3. Sarcini de dezvoltare: acestea sunt sarcini care ne ajută să ne dezvoltăm sau să învăţăm, cum ar fi instruirea, cititul, participarea la conferinţe sau asumarea unei sarcini noi. Ele ar trebui să vă îmbogăţească viziunea privind viaţa profesională.

Nu vă îngrijoraţi dacă unele sarcini se încadrează în mai multe categorii. Aşezaţi-le în teancul unde se potrivesc cel mai bine.

Ce aţi descoperit despre modul în care vă petreceţi timpul şi cum se raportează la idealul dumneavoastră de

viaţă profesională? Dacă viaţa profesională ideală implică dezvoltarea, cum arată teancul dumneavoastră cu sarcini de dezvoltare fată de celelalte? Vă oferiţi suficiente provocări? învăţaţi suficient? Primiţi suficient feedback de la ceilalţi? Dacă vă place să interacţionaţi cu ceilalţi, câte sarcini implică activităţi alături de alţii? Sunt ei persoanele cu care doriţi să vă petreceţi timpul?

Evaluaţi-vă sarcinile pentru a avea mai multă bucurie la serviciu

Teancul de sarcini este ca o oglindă, adică reflectă ce faceţi în prezent. Cum vă simţiţi atunci când vă priviţi în oglindă? Am învăţat că majoritatea oamenilor văd oportunităţi care să-i apropie de idealul lor de viaţă profesională, dar nu sunt suficient de încrezători să facă nişte schimbări. Nu subestimaţi controlul pe care îl puteţi avea sau puterea pe care micile schimbări ar putea-o avea asupra satisfacţiei zilnice la serviciu.

După ce aţi organizat sarcinile în teancuri, analizaţi fiecare teanc începând cu cel mai uşor de ordonat (de obicei sarcinile principale), urmat de sarcinile legate de proiecte şi încheind cu cele de dezvoltare. Luaţi fiecare sarcină şi întrebaţi-vă:

Sarcina aceasta este necesară pentru a-mi păstra serviciul şi a mă remarca?

Sarcina aceasta mă va ajuta să îmi creez un viitor mai plin de bucurie, de exemplu ajutându-mă să obţin o mărire de salariu, o promovare sau să dobândesc o nouă abilitate?

Sarcina aceasta îmi aduce bucurie şi creează o satisfacţie profesională mai mare?

Renunţaţi să mai îndepliniţi sarcinile care nu respectă una dintre aceste condiţii.

Acum, ce-ar fi dacă aţi avea prea multe sarcini impuse, dar care nu vă aduc bucurie? Sau ce s-ar întâmpla dacă şeful nu vă permite să renunţaţi la nicio activitate, nici măcar la cele pe care nu are niciun sens să le păstraţi? Uneori nu putem înţelege modul în care beneficiază ceilalţi

de pe urma muncii noastre. Este păcat, pentru că, dacă am reuşi, munca ar fi mult mai plină de satisfacţii.14

Iată o regulă rapidă pe care o urmez eu: aplicaţi testul beneficiarului. Fiţi sincer: există cineva care chiar citeşte raportul săptămânal pe care îl trimiteţi şi schimbă el în vreun fel procesul decizional? Puteţi monitoriza beneficiarii pentru a aprecia utilitatea muncii dumneavoastră. S-ar putea să aflaţi că oamenii chiar vă apreciază munca şi astfel să fiţi mai motivat să duceţi la bun sfârşit activitatea respectivă.

Dacă totuşi rămâneţi convins că nu merită să continuaţi să îndepliniţi sarcina aceea, mergeţi şi discutaţi cu şeful. Arătaţi-i rezultatele testului beneficiarilor. S-ar putea ca şeful să vadă importanţa muncii dumneavoastră, chiar dacă dumneavoastră nu reuşiţi acest lucru. Este o altă modalitate de a afla dacă munca prestată are vreun impact subtil care v-ar putea schimba părerea. După ce aplicaţi testul beneficiarilor, iniţiaţi o discuţie deschisă despre valoarea sarcinilor la care aţi dori să renunţaţi şi reamintiţi-i politicos şefului despre compromisurile pe care le implică realizarea lor. Dacă argumentele nu reuşesc să îl convingă, poate că el este pur şi simplu nerezonabil. Dar dacă nu sunteţi dispus să vă schimbaţi slujba, va trebui să acceptaţi situaţia. Nu ne putem concedia şeful, oricât de mult ne-ar plăcea să o facem uneori!

După ce terminaţi, înşiraţi toate sarcinile rămase pentru a le putea privi pe toate în acelaşi timp. Ce vă spun ele despre genul de muncă pe care o efectuaţi? Poate că există o denumire şi o fişă a postului care descriu într-un anumit mod slujba pe care o aveţi, dar munca pe care o prestaţi efectiv spune o altă poveste. Luate la un loc, sarcinile pe care le-aţi păstrat vă aduc bucurie sau contribuie la crearea unui viitor mai optimist? Dacă, după ce aţi făcut ordine, încă mai simţiţi că sarcinile care vă revin nu vă ajută să vă îndreptaţi către viaţa profesională ideală, mai jos vă prezint câteva ponturi care vă pot îmbunătăţi locul de muncă.

Dacă sunteţi mulţumit cu teancul de sarcini, verificaţi-l periodic pentru a vă asigura că vă menţineţi viaţa profesională ideală. Pentru orice sarcină nouă care vi se dă, decideţi în mod clar dacă merită efortul înainte de a o accepta.

Acordaţi prioritate activităţilor care vă aduc bucurie în acest moment, munca pe care o fac îmi aduce bucurie, dar a fost o vreme când agenda mea era atât de încărcată, încât eram epuizată fizic şi mental. Era în 2015, imediat după ce am fost declarată drept una dintre Cele mai Influente 100 de Persoane de către revista *Time* şi eram copleşită de oferte din toată lumea.

Am acceptat cât de multe am putut, pentru că le consideram o ocazie minunată de a face cunoscută Metoda KonMari, dar eram şi însărcinată cu primul meu copil, iar presiunea şi-a lăsat amprenta asupra minţii şi corpului meu. Uneori nu îmi puteam controla emoţiile şi izbucneam în lacrimi la sfârşitul zilei.

În cele din urmă, mi-am dat seama că nu mai puteam continua astfel. Atunci am început să schimb modul în care lucram.

Scopul meu era să fac Metoda KonMari cunoscută în toată lumea şi să învăţ cât mai mulţi oameni cum să aleagă bucuria în viaţa lor prin intermediul ordinii. Dar nu îi pot învăţa pe alţii cum să aducă bucurie în viaţa lor dacă nu o simt eu în viaţa mea.

Din momentul în care am avut această revelaţie, mi-am propus să aloc cu prioritate timp pentru bucurie în viaţa mea, mai ales atunci când sunt ocupată. În mod deliberat îmi programez timp pentru lucrurile care îmi plac sau pe care doresc să le realizez, cum ar fi:

Să petrec timp cu familia.

Să îmi înveselesc casa cu flori.

Să mă bucur de o ceaşcă relaxantă de ceai.

Să mă duc la masaj atunci când sunt obosită.

Acestea mă ajută să îmi recapăt echilibrul interior, pentru a putea reveni la muncă revigorată şi plină de

energie pozitivă. În lumea noastră agitată, mulţi acordă prioritate serviciului în detrimentul vieţii personale, aşa cum făceam şi eu cândva. Dacă acelaşi lucru este valabil şi pentru dumneavoastră, iată care este mesajul meu:

Transformaţi-vă starea de bine fizică şi emoţională într-o prioritate majoră.

O agendă foarte încărcată şi suprasolicitarea profesională generează epuizare fizică. Nu vom putea crea idei geniale sau obţine rezultate pozitive dacă suntem complet epuizaţi. Chiar dacă ne iubim munca, vom începe să o detestăm şi ni se va părea greu să continuăm.

Primul pas este să vă faceţi timp pentru a vă revigora şi reîmprospăta. Apoi planificaţi-vă agenda astfel încât să puteţi munci eficient în restul timpului. Pe termen lung, este mai productiv să vă abordaţi sarcinile cu bucurie şi cu mintea împăcată.

M.K.

Nu vă grăbiţi să spuneţi „da”.

Simţiţi vreodată că jobul dumneavoastră ar fi minunat dacă ceilalţi v-ar lăsa timpul necesar să vă faceţi efectiv treaba? Eu simţeam aşa mai mereu. Pe măsură ce avansam în carieră de la asistent proaspăt ieşit de pe băncile şcolii la profesor titular (cel mai înalt grad academic), mi se cerea tot mai mult să mă implic în activităţi care nu făceau parte din responsabilităţile mele de bază legate de activitatea didactică şi cercetare, cum ar fi să fac parte din diverse comisii şi să particip la evenimente. În spiritul colegialităţii, spuneam „da” aproape tot timpul. Aşa mi se părea corect, iar fiecare activitate în sine nu lua prea mult timp. Dar se adunau şi mă împiedicau să avansez cu proiectele care contau cel mai mult pentru mine.

Evident, există deseori motive întemeiate pentru a spune „da”. Unele dintre aceste activităţi aduc bucurie, indiferent dacă ea provine din sentimentul că eşti util sau datorită activităţii în sine. Unele îţi pot oferi ocazia de a învăţa, de a avansa în carieră sau de a te bucura de

interacţiune socială cu colegii. Dar altele, poate chiar prea multe, pur şi simplu nu satisfac niciuna dintre dorinţele pe care le ai.

Recent am citit un studiu care m-a ajutat să rezist tentaţiei de a spune mereu „da” Suntem atraşi să acceptăm prea multe dintre aceste sarcini pentru că ne simţim vinovaţi să spunem „nu” Renunţaţi la sentimentul de vinovăţie. Şi aşa munciţi incredibil de mult (uitaţi-vă cât de mare este teancul sarcinilor!). Apoi încercaţi un truc simplu: Luaţi o pauză.

Date fiind presiunile sociale de a spune „da” (în fond, vrem să fim consideraţi jucători de echipă), amânarea luării unei decizii atunci când suntem supuşi acestor cereri suplimentare este o tehnică eficientă. Spuneţi pur şi simplu „Mă gândesc şi îţi dau un răspuns”. Apoi gândiţi-vă pe îndelete dacă sarcina respectivă aduce bucurie. Dacă nu, refuzaţi politicos. Studiul menţionat arată că, atunci când amânăm să ne asumăm un angajament, ne simţim mai îndreptăţiţi să refuzăm sarcinile care nu ne plac şi să le acceptăm pe cele care ne plac.15

Adăugaţi o bucurie zilnică

Acum, că aţi renunţat la unele activităţi, v-aţi oferit spaţiu de manevră pentru a accepta sarcini noi care să vă aducă bucurie. Cercetările arată că nivelul satisfacţiei profesionale creşte dacă oamenii îşi asumă responsabilităţi noi, dacă se oferă să ajute un coleg sau chiar dacă pur şi simplu lucrează la un proiect secundar fără a cere permisiunea în mod oficial. Unii şefi vor aprecia iniţiativa. Sunt companii care au chiar politici oficiale ce permit unui angajat să petreacă o parte din săptămâna de lucru realizând o sarcină pe care şi-o alege singur şi care îi aduce bucurie. Evident, lucrul acesta va fi mai dificil dacă aveţi un şef vigilent şi foarte puţină libertate privind modul în care vă faceţi treaba. Dar vă veţi spori şansele de succes dacă identificaţi o cale de a introduce puţină bucurie zilnic care să fie benefică şi pentru companie.

Permiteţi-vă o bucurie zilnică şi în afara serviciului,

în ceea ce mă priveşte, mie îmi place să citesc ziarul pe suport de hârtie. Ştiu că atunci când încep să citesc, ştirile sunt deja perimate. Dar faptul că mă pun la curent cu ultimele ştiri fără alte distrageri digitale îmi aduce multă bucurie.

Creaţi un interval liber în calendar

Poate că sună contraintuitiv, dar pentru a fi mai productiv la serviciu, uneori aveţi nevoie şi de timpi morţi, adică o parte a calendarului care să fie complet goală. Da, aţi citit bine: studiile arată că pentru a face mai mult, uneori trebuie să munciţi mai puţin.16 Pe lângă faptul că vă reîmprospătează mintea, timpii morţi vă ajută să fiţi mai creativ pentru că aveţi timp la dispoziţie pentru a veni cu idei noi.17

Atunci când realizăm activităţi care aparent nu necesită atenţie, cum ar fi mersul sau desenatul, de fapt în subconştient gândim profund. Se pare că acesta este cel mai creativ mod de gândire, pentru că nu ne judecăm mereu. El poate genera noi modalităţi de rezolvare a unor probleme şi poate încuraja inovaţia.18 Tot se cheamă că lucraţi şi uneori chiar mai eficient atunci când calendarul nu vă este încărcat de sarcini. Aşa că luaţi o pauză, simţiţi-vă bine şi descătuşaţi-vă imaginaţia!

Pe durata timpilor morţi, eu mă plimb în fiecare zi, de obicei cu telefonul pe mod avion. Un interval departe de e-mailuri, convorbiri telefonice sau alte distrageri permite minţii să rătăcească în voie. Tot atunci este momentul când mă simt cel mai puţin înclinat să mă judec şi îmi permit să explorez idei pe care altminteri mi-ar fi teamă să le abordez.

Ştiu că nu toată lumea are libertatea de a se plimba la serviciu sau chiar în afara acestuia. Dar identificaţi o acţiune care vă este la îndemână. Majoritatea oamenilor închid ochii la birou şi lasă mintea să rătăcească preţ de câteva minute. Este o bună ocazie de a vă elibera mintea, dar şi de a arăta că, indiferent cât de limitativă şi imposibil de controlat pare a fi uneori agenda (şi munca)

dumneavoastră, vă puteţi recupera timpul, cel puţin pentru câteva clipe.

Atunci când faceţi ordine printre activităţi, veţi căpăta o înţelegere mai profundă a propriei persoane şi a priorităţilor reale. Dar ordinea înseamnă mai mult decât o reflectare a modului în care vă petreceţi ziua; ea vă oferă şi o modalitate de a vă îmbunătăţi ziua de muncă. Renunţând la sarcinile care nu vă aduc bucurie şi preluând unele care vă plac, munca dumneavoastră va deveni mult mai plină de satisfacţii.

Capitolul 6

Decizii legate de ordine

Ca mamă singură, Lisa încerca să echilibreze slujba cu normă întreagă de profesor de arte la liceu cu angajamente secundare ca artist liber profesionist şi instructor online de artă. Deşi îi plăceau toate slujbele, numărul deciziilor pe care le lua în mod constant o epuizase. În afara celor importante legate de cursuri (temele pe care le aborda, proiectele de atribuit elevilor şi regulile din clasă), îi solicitau atenţia sute, dacă nu mii de decizii zilnice.1 Planul de lecţie pentru o zi implica nenumărate posibilităţi: *Să las elevii să lucreze direct*, *să urmărească un videoclip pentru a învăţa o tehnică nouă sau să îşi dezvolte nişte abilităţi grafice cu ajutorul calculatorului*? în timpul orelor, trebuia să ia decizii legate de ghidarea elevilor, evaluarea şi chiar disciplinarea lor. Iar slujba ei secundară venea cu alt munte de decizii: ce temă să abordeze, cum anume să satisfacă cel mai bine nevoile clienţilor şi să îşi construiască reţeaua de cunoştinţe de pe canalele de socializare. *Totul se rezumă la decizii despre activităţile pe care urmează să le fac*, se gândea ea.

Lisa şi-a dat seama că este morocănoasă şi epuizată nu doar la serviciu, ci şi acasă, unde avea grijă de fiul său în vârstă de nouă ani. „Oboseala generată de luarea deciziilor este atât de solicitantă mental, încât nu îmi mai amintesc unele lucruri… îmi este greu să însăilez ideile

coerent şi uneori uit chiar şi cuvinte”.

Ştia că lucrurile mergeau din rău în mai rău când, într-o dimineaţă de luni, a mers la şcoală fără un plan de lecţie, pentru că tot amânase să decidă ce urma să predea până când era deja prea târziu. *Lisa, de data asta chiar că ai dat-o în bară*! *Nu îţi faci meseria de profesor*! se certa singură. De asemenea, îşi neglija şi afacerea cea nouă de predare Online, deoarece creierul ei era golit din cauza numeroaselor decizii pe care le lua la celelalte servicii.

Indiferent de genul serviciului pe care îl aveţi (că sunteţi director de companie sau sunteţi la primul loc de muncă), cel mai probabil luaţi mii de decizii zilnic. Unii cercetători estimează că numărul lor depăşeşte *35.000*!

Multe decizii au miză nesemnificativă, care necesită foarte puţin efort sau conştientizare. Am fi copleşiţi dacă ar trebui să ne gândim la ele în mod conştient: ruta cea mai bună când ne îndreptăm către birou, ce pix să folosim, ce să scriem într-un e-mail rapid de răspuns. De aceea, în pofida miilor de decizii pe care le luăm zilnic, un studiu recent a revelat că, în medie, oamenii îşi amintesc doar vreo 70 dintre ele.2

Alte decizii vin cu mize mai mari şi necesită atenţie sporită. Nu ne confruntăm cu ele deseori, dar atunci când o facem, ele necesită un volum considerabil de energie mentală şi emoţională. De obicei, implică alocarea unei cantităţi relativ mari de resurse. Dacă lucraţi în marketing, printre acestea se numără decizia privind oferta de produse şi servicii, momentul şi modul de reinventare a unui produs şi poziţionarea produselor pe piaţă; pentru antreprenori, deciziile cu miză mare ar putea fi când să se extindă şi să angajeze, dacă să acumuleze sau nu capital sau dacă să îşi vândă afacerea; iar pentru specialiştii în IT, astfel de decizii implică achiziţia de echipament esenţial.

Apoi mai sunt şi deciziile cu miză medie, care necesită mult mai multă gândire decât cele cu miză redusă şi apar mult mai des decât cele cu miză mare. Acestea sunt deciziile uitate sau neglijate din viaţa noastră profesională.

Deciziile cu miză medie nu sunt la fel de uşor de luat precum cele cu miză redusă, aşa că avem tendinţa de a le amâna. De asemenea, ele nu sunt la fel de importante cum sunt cele cu miză mare, aşa că sunt mult mai uşor de uitat. De aceea Lisa a ajuns în faţa elevilor săi fără a avea pregătit un plan de lecţie; era o decizie cu miză medie, la care îi fusese prea greu să se gândească în ziua anterioară şi care era prea uşor de uitat până în momentul în care a intrat în clasă.

În general, deciziile cu miză medie se axează pe realizarea sau îmbunătăţirea sarcinilor curente de lucru; de exemplu, pe cine trebuie să informezi despre un anumit proiect, cum să îmbunătăţeşti un proces şi cum să evaluezi succesul. Dacă lucraţi în marketing, deciziile cu miză medie ar putea include ce tip de studiu de piaţă să realizaţi, când să actualizaţi preţul unui produs, ce forme noi de publicitate să luaţi în calcul şi cum să le evaluaţi eficienţa. Dacă sunteţi antreprenor, deciziile cu miză medie ar putea include modul de îmbunătăţire a unui produs sau serviciu şi la ce conferinţe să participaţi.

Iar dacă lucraţi în IT, aceste decizii s-ar putea referi la momentul de actualizare a software-ului.

Ştiu că la suprafaţă deciziile legate de organizare par foarte diferite faţă de ordinea realizată în spaţiul fizic de lucru. Păstrarea capsatorului preferat pare a fi la eoni distanţă de luarea deciziilor privind modul de interacţiune cu un client sau momentul colaborării cu un coleg. Dar, de fapt, este acelaşi proces. Începeţi prin a vă întreba*: Ce merită să fie păstrat*? Sau, mai exact pentru această categorie, *Ce decizii merită timpul şi energia mea*?

Atunci când cântăriţi numeroasele decizii profesionale, urmaţi aceşti paşi simpli: uitaţi de deciziile mărunte, sortaţi-le şi organizaţi-le pe cele medii şi rezervaţi-vă energia mentală pentru cele cu miză mare.

Majoritatea deciziilor cu miză redusă nu ne merită timpul şi energia începeţi cu deciziile cu miză mică. Reţineţi că ceea ce face ca o decizie să aibă o astfel de

miză depinde de slujba avută şi de poziţia ocupată în companie. Dacă sunteţi la începutul carierei, ceea ce ar putea fi o decizie cu miză mică pentru un manager poate avea o importanţă mult mai mare pentru dumneavoastră. Sunt toate şansele să nu vă amintiţi multe astfel de decizii, deoarece ele se produc în mod automat şi nu consumă din capacitatea noastră cerebrală, ceea ce este minunat. Lăsaţi-le să funcţioneze pe pilot automat.

Dintre cele de care sunteţi conştient, sunt foarte puţine cele care merită probabil o parte importantă din timpul dumneavoastră.

Alegeţi o anumită marcă de hârtie de xerox?

Decideţi dacă trebuie să folosiţi un grafic cu bare sau unul de tip linie într-o prezentare?

Alegeţi un font pentru raport?

Dacă nu consideraţi că rezultatul unei decizii va avea o influenţă majoră, nu investiţi prea mult timp pentru a o adopta. Ştiu că este greu de pus în aplicare imediat; şi eu sunt vinovat că am cântărit prea mult unele lucruri: la ce hotel să stau în timpul unei deplasări, ce tip de font să folosesc pentru materialele din clasă şi ce gen de gustări să ofer participanţilor la o conferinţă pe care o organizez.

De asemenea, puteţi să transferaţi pe pilot automat multe decizii cu miză mică. Iată câteva dintre preferatele mele:

Folosiţi serviciile unor comercianţi online pentru a comanda automat lucrurile de care aveţi nevoie în mod constant.

Stabiliţi reguli privind deciziile, cum ar fi să nu programaţi niciodată întâlniri vinerea dimineaţă.

Creaţi o semnătură în e-mail care să completeze automat mesajele cu formulele de încheiere „Cu stimă” sau „Mulţumesc”, urmate de numele dumneavoastră.

Puteţi adapta decizii automate în funcţie de nevoile şi interesele dumneavoastră. Fostul preşedinte de la Apple, Steve Jobs, şi-a creat un tipar vestimentar: purta acelaşi gen de helancă zilnic. Gurul productivităţii şi autorul Tim

Ferriss mănâncă acelaşi mic dejun în fiecare dimineaţă.3 Dacă nu vă munciţi mintea cu decizii mărunte, veţi avea timpul şi energia necesară de a vă concentra pe cele mai importante.

Creaţi un teanc de decizii cu miză medie şi

9 9

mare

Adunaţi laolaltă toate deciziile cu miză medie şi mare cu care vă confruntaţi acum sau o veţi face în curând. De obicei, cele cu miză mare se evidenţiază dintre celelalte, iar pentru majoritatea oamenilor acestea sunt în număr redus. Steve Jobs a decis să înlocuiască întregul consiliu director la reîntoarcerea la Apple, iar ulterior a optat pentru introducerea unui telefon fără tastatură, iPhone-ul. Pentru un manager de nivel intermediar, teancul deciziilor cu miză mare ar putea cuprinde modul de implementare a unei schimbări în companie şi persoanele pe care să le angajeze. Iar pentru începători, alegerea unui mentor de încredere este, cel mai probabil, o decizie cu miză mare.

Deciziile cu miză medie sunt ceea ce rămâne la mijloc. Ca în cazul majorităţii oamenilor, puteţi identifica deciziile cu miză medie gândindu-vă care dintre ele vă vor îmbunătăţi semnificativ munca; de exemplu, deciziile legate de perfecţionarea unor procese, actualizarea de produse sau servicii, consiliere privind anumite probleme şi comunicarea evoluţiei către ceilalţi.

Rezumaţi pe scurt fiecare decizie cu miză medie şi mare pe un cartonaş (ca şi la organizarea timpului, puteţi folosi un tabel). Cei mai mulţi vor identifica un număr acceptabil de decizii, nu mai mult de 20.

Sortaţi teancul cu decizii >

După ce aţi aşezat toate deciziile într-un teanc, scrieţi „Mare” în dreptul fiecărei decizii cu miză mare. Acestea sunt cele care vor avea un impact major asupra muncii sau vieţii dumneavoastră şi care merită timp şi energie. Păstraţi-le pe toate şi puneţi-le deoparte.

Aţi rămas acum doar cu deciziile cu miză medie şi a

sosit timpul să vă daţi seama care dintre ele merită cu adevărat să fie păstrate. Luaţi fiecare cartonaş şi urmaţi o regulă simplă: dacă adoptarea deciziei respective este esenţială pentru munca pe care o prestaţi, dacă vă va ajuta să vă îmbunătăţiţi perspectiva echilibrului profesie-viaţă personală sau dacă vă aduce bucurie, păstraţi-o.

Acum gândiţi-vă ce faceţi cu deciziile pe care le-aţi păstrat. În timp ce cântăriţi fiecare decizie, întrebaţi-vă:

Există vreo persoană care va fi afectată mai mult de această decizie şi care ar trebui să o adopte de fapt?

Cine deţine cele mai bune informaţii şi experienţa necesară pentru a lua decizia aceasta?

Pot încredinţa altcuiva luarea acestei decizii?

Cât de des trebuie luată această decizie?

Poate fi automatizată şi doar verificată periodic?

Dacă vi se pare că altcineva ar trebui să adopte decizia respectivă, delegaţi, dacă se poate (marcaţi cartonaşul cu „D” şi scrieţi numele persoanei căreia aţi dori să o delegaţi). Uneori este dificil, dar nu imposibil, să delegaţi unei persoane care are aceeaşi poziţie ca dumneavoastră sau chiar una superioară. Este foarte util să întrebaţi politicos şi să oferiţi o explicaţie rezonabilă a motivului pentru care persoana respectivă este mai potrivită pentru luarea deciziei. Veţi avea şi mai mult succes dacă vă oferiţi să preluaţi în schimb responsabilitatea pentru vreuna dintre deciziile sale. Asiguraţi-vă doar că este o decizie pe care merită să v-o asumaţi.

Dacă decizia respectivă nu necesită implicarea dumneavoastră sau a altei persoane, treceţi-o la automate (marcaţi cartonaşul cu „A” plus durata pentru implementarea automatizării).

Pe măsură ce vă confruntaţi cu decizii noi, veţi avea experienţa şi încrederea de a le organiza şi pe acestea. Continuaţi să vă concentraţi pe deciziile cu miză mare şi pe cele mai valoroase cu miză medie. Fiţi selectiv în legătură cu lucrurile pentru care alocaţi timp şi energie. S-

ar putea să vă daţi seama că ceea ce consideraţi înainte ca fiind o decizie importantă nici măcar nu trebuie să fie adoptată sau este responsabilitatea altcuiva. Să ştii să iei decizii bune înseamnă şi să îţi dai seama când este timpul să nu te mai implici!

După ce am aflat despre problemele Lisei, am identificat câteva modalităţi de a o ajuta să îşi organizeze deciziile. Ca în cazul unui teanc imens de haine, faptul că a adunat toate deciziile cu miză mare şi medie într-un singur loc a ajutat-o pe Lisa să înţeleagă amploarea problemei. Ea se simţea constant copleşită pentru că avea prea multe decizii de luat.

În săptămâna următoare, şi-a analizat teancul de decizii şi a înţeles că unele se repetau la nesfârşit, în special cele care se refereau la organizarea comportamentului din clasă al elevilor ei de liceu şi la răspunsurile date unor întrebări de pe contul de Instagram al firmei ei.

Lisa a reuşit să elimine 9% dintre deciziile din teanc şi să automatizeze sau să delege alte 40% dintre ele. De exemplu, acum începe fiecare zi cu aceeaşi activitate. Elevii lucrează la proiectul din ziua anterioară, ceea ce îi oferă timpul necesar pentru a face prezenţa fără să fie întreruptă. De asemenea, le cere elevilor să îşi asume un rol mai activ în evaluarea propriilor teme, ceea ce a redus numărul deciziilor pe care este nevoită să le ia.

De asemenea, Lisa a decis să posteze pe contul firmei ei de pe Instagram în fiecare dimineaţă şi apoi să răspundă comentariilor de două ori pe zi.

După ce a pus ordine în deciziile haotice, cele care au rămas necesitau un grad ridicat de creativitate: ce gen de artă să creeze, ce decizii de amploare privind firma trebuia să adopte şi ce cursuri să schiţeze pentru afacerea ei online. Acestea erau tipurile de decizii care îi aduceau bucurie.

Atunci când am contactat-o din nou pe Lisa, rezultatele ordinii erau evidente. „Simt din nou că lucrurile

chiar sunt posibile… Nu-mi vine să cred cât de limpede mi-a devenit totul”. A găsit timpul, motivaţia şi abilitatea de a lua o decizie cu o miză enormă: a hotărât să renunţe la predat şi să se concentreze pe afacerea ei. În scurt timp, venitul firmei aproape s-a triplat. Dar cea mai mare schimbare a provenit din pasiunea nou-descoperită pentru munca şi viaţa ei. „Acest proces este începutul unui parcurs cu adevărat important pentru mine”, mi-a scris. „Încă simt atâta bucurie… Potenţialul meu creator a luat avânt!!! Nu cred că s-ar fi întâmplat dacă nu mi-aş fi făcut ordine printre decizii… Acum sunt mult mai productivă şi mai fericită”. Iar situaţia aceasta s-a extins şi dincolo de viaţa profesională. Relaţia cu fiul ei s-a îmbunătăţit semnificativ, a slăbit 7 kilograme într-o lună după ce a făcut ordine prin decizii şi a devenit mai optimistă.

Alegerile privind ordinea: dacă există mai multe opţiuni nu înseamnă întotdeauna că este şi mai bine

Haideţi să analizăm acum procesul efectiv prin care adoptăm decizii. Este logic să credem că ne este cu atât mai bine cu cât avem mai multe opţiuni. Dacă evaluaţi un furnizor sau un vânzător, cu cât există mai multe companii din care să alegeţi, cu atât mai bine. Dacă luaţi o decizie privind investiţiile pentru planul de pensie, cu cât sunt mai multe fonduri mutuale din care să alegeţi, cu atât mai bine. Dacă încercaţi să obţineţi cea mai bună slujbă, vă doriţi cât mai multe opţiuni posibil.

Este adevărat că dacă există mai multe opţiuni, acestea ar putea fi un lucru bun, dar numai până la un anumit punct. În cazul unor decizii, putem deveni atât de copleşiţi din cauza atâtor posibilităţi, încât luăm decizii mai neinspirate şi suntem mai puţin mulţumiţi de ceea ce alegem într-un final.4 Dar ce se întâmplă cu opţiunile pe care le-am ignorat: slujba pe care nu am acceptat-o, proiectul pe care l-am condus într-un anumit fel şi nu în altul, o piaţă pe care am fi putut intra în locul celei pe care am ales-o sau mentorul pe care nu l-am ales? Mintea noastră este incredibil de eficientă în a ne convinge că,

indiferent ce alegem, am fi putut face o alegere mai înţeleaptă.

În cazul majorităţii deciziilor, este necesar un mare efort pentru a analiza mai mult de cinci opţiuni. Atunci când vi se cere să adoptaţi o decizie, rugaţi să nu vi se ofere mai mult de cinci opţiuni. Dacă sunteţi de capul dumneavoastră, cereţi sfatul colegilor pentru a vă limita alegerile la deciziile cele mai bune şi apoi luaţi-o pe cea finală. Astfel veţi diminua regretul că nu aţi luat în considerare o anumită opţiune.

Studiile indică şi alte câteva modalităţi simple de organizare a deciziilor.5 în primul rând, dacă alegerile sunt foarte asemănătoare, gândiţi-vă că probabil există mai mult de o singură decizie bună, aşa că alegeţi una. În al doilea rând, ordonaţi-vă alegerile în mod logic, de exemplu, de la cea mai scumpă la cea mai ieftină sau de la riscul/recompensa cel/cea mai mare la riscul/recompensa cel/cea mai mic (a). În al treilea rând, în cazul în care există mai multe opţiuni, trierea este obositoare dacă încercaţi să vă daţi seama în acelaşi timp şi ce anume vă doriţi. Imaginaţi-vă că vă căutaţi un serviciu nou. Dacă ştiţi dinainte că vă doriţi ocazia de a vă dezvolta, o navetă scurtă şi multă libertate, poate fi util să aveţi un set mai mare de posibile slujbe din care să alegeţi. Aţi putea găsi o potrivire mai bună între dorinţele dumneavoastră (dezvoltare, navetă şi libertate) şi slujbele disponibile. Totuşi, dacă nu sunteţi sigur ce preferinţe aveţi, poate fi copleşitor să aveţi o multitudine de opţiuni.6

Suficient de bine înseamnă suficient de bine pentru majoritatea deciziilor

Vreau să renunţaţi la ideea că trebuie să luaţi mereu decizia optimă. Uneori se întâmplă astfel, dar de multe ori, nu. Poate că este greu de acceptat, dar iată de ce este în regulă să fie aşa: în majoritatea cazurilor, o decizie suficient de bună va fi suficient de bună. Căutarea perfecţiunii este deseori inutilă şi are preţul său, întrucât iroseşte timp care poate fi alocat mai eficient pentru alte

activităţi şi generează sentimente de frustrare şi dezamăgire atunci când nu alegeţi opţiunea perfectă.

Înainte de a lua o decizie, întrebaţi-vă ce tip de rezultat vă va aduce bucurie. Nu are sens să căutaţi decizia perfectă dacă una suficient de bună vă va face la fel de fericit. În plus, având în vedere multitudinea de schimbări din lume, orice decizie luaţi ar putea fi temporară. Dacă faceţi prea mult efort căutând soluţia perfectă, probabil că veţi fi foarte ataşaţi de soluţia respectivă, chiar dacă nu mai este funcţională.7 De aceea suficient de bun înseamnă deseori mai mult decât suficient de bun.

Pentru a evita tendinţele perfecţioniste, stabiliţi un termen limită pentru luarea deciziilor. Câştigul obţinut în urma unor analize şi discuţii nesfârşite nu va merita timpul şi eforturile investite. Fiţi flexibil faţă de actualizarea deciziilor dacă apar informaţii noi. Şi nu uitaţi, pentru majoritatea deciziilor, consecinţele nu sunt atât de grave pe cât aţi crede.

*

Atunci când vă organizaţi deciziile, vă concentraţi pe ceea ce are cu adevărat un impact. Apoi selectaţi ceea ce merită timpul şi energia dumneavoastră şi ceea ce trebuie eliminat, delegat sau automatizat. Deciziile dumneavoastră sunt eliberate de haosul unui număr copleşitor de opţiuni şi vă conectaţi cu ceea ce încercaţi să realizaţi. Deciziile dificile par dintr-odată mai uşor de luat. Atunci când vine vorba despre decizii importante care vă solicită timpul şi energia, veţi fi mai implicat şi mai mulţumit, indiferent ce alegeţi.

Capitolul 7

Ordine în reţeaua de cunoştinţe

9 9

Instagram este o platformă socială importantă pentru artişti, iar Lianne, pictoriţă şi ilustratoare britanică, era urmărită de un număr impresionant de persoane: 15.000. Oricât ar fi părut de extraordinar, plătea preţul de a fi

permanent în legătură cu atât de mulţi admiratori. Foarte multe mesaje neimportante îi îngreunau sarcina de a răspunde la cele cu adevărat importante: posibilii cumpărători. Existau şi destule persoane care o necăjeau. Oameni care făceau comentarii grosolane, uneori idioate, alteori aproape abuzive. Pe măsură ce numărul lor creştea, a descoperit că era tot mai epuizată de aspectele reţelei sale care îi consumau timp şi emoţii.

Lianne petrecea atât de mult timp în mediile de socializare, încât îşi neglija munca şi viaţa. „Sunt mamă şi artist”, mi-a spus cu mândrie. „Nu am timp de pierdut să răspund la postări de zece ori pe zi”. Totuşi, adevărul este că Lianne petrecea mai mult timp pe Instagram decât creând efectiv.

A decis să facă un lucru plin de curaj.

Lianne şi-a şters contul de Instagram, renunţând la toţi cei care o urmăreau. „În societatea actuală, oamenii vor să aibă tot mai mulţi fani, dar nu acesta este şi scopul meu”, s-a gândit ea. O reţea vastă nu o ajuta prea mult să îşi vândă arta. „Atunci când încerci să vinzi ceva cum e arta, prefer să am 50 de fani pasionaţi care cumpără efectiv decât 15.000 care sunt vag interesaţi şi care îmi trimit mesaje grosolane”. Faptul că a repomit de la zero fani i-a permis să fie mai selectivă şi să se conecteze doar cu persoanele care îi apreciau cu adevărat munca.

Este uşor să te gândeşti la crearea de conexiuni, indiferent că se produce online sau în persoană, ca la un exerciţiu de a câştiga cât mai multe relaţii posibil: contacte pe telefon, prieteni de Facebook, urmăritori de Instagram, conexiuni la Linkedin sau urmăritori pe Twitter. Cifrele care pot fi uşor de urmărit ne creează o stare de bine pe măsură ce cresc. Ne putem compara cifrele cu cele ale colegilor şi prietenilor, crezând în mod eronat că mai multe relaţii ne fac mai importanţi. Sau mai populari. Sau mai plini de succes. Să vă spun ceva: o reţea mare înseamnă un singur lucru – doar că ai clădit o reţea mare!

Transformaţi-vă reţeaua de cunoştinţe într-o sursă de

bucurie. Creaţi o reţea plină de persoane cu care vă place să vă petreceţi timpul şi să vă întrajutoraţi, cărora le pasă de dezvoltarea şi succesul dumneavoastră, faţă de care nu vă sfiiti să vă dezvăluiţi defectele şi cărora să le cereţi sfatul.

Cât de mare ar trebui să fie reţeaua de care aveţi nevoie?

Dacă aveţi o reţea mare de cunoştinţe, cresc şansele să ştie cineva ceva care v-ar putea ajuta, cum ar fi o slujbă neanunţată public sau răspunsul la o întrebare dificilă. Această logică îi determină pe oameni să investească atât de mult timp în dezvoltarea reţelei de cunoştinţe. Persoanele pe care le cunoaşteţi deja (atât la serviciu, cât şi în viaţa socială) vă împărtăşesc deja ceea ce ştiu. Dar majoritatea contactelor dintr-o reţea vastă sunt oameni cu care rareori interacţionaţi, aşa că puteţi învăţa şi mai mult de la ei. Şi totuşi, există o mare diferenţă între a avea o reţea plină de cunoştinţe valoroase şi una plină de cunoştinţe valoroase *care sunt cu adevărat disponibile să ajute*.

Karen, investitor la o companie nou-înfiinţată şi fost director pentru tehnologie, a încercat mai întâi calea tipică de creare a unei reţele, întâlnindu-se cu cât mai multe persoane. „Probabil că am petrecut aproape un an mergând la conferinţe şi făcând cunoştinţă cu o groază de lume”, mi-a spus ea. „Retrospectiv, acelea nu au fost cele mai autentice experienţe şi conexiuni. Era doar un joc al cifrelor”. Era epuizant şi, în fond, o pierdere de timp.

După ce a reflectat asupra evenimentelor de conectare care păreau mereu că o dezamăgesc, şi-ajurat să facă o schimbare. Karen a încetat să încerce să realizeze o reţea vastă şi s-a orientat către stabilirea unor legături mai profunde cu un număr mai mic de oameni. Abordarea aceasta a fost rapid pusă la încercare pe când evalua o posibilă investiţie într-o companie şi avea nevoie rapid de un set de studii tehnice. Deşi modestă ca amploare, reţeaua ei de cunoştinţe cuprindea o doamnă despre care

credea că o va putea ajuta. Karen a contactat-o şi în decurs de câteva ore avea deja un răspuns detaliat. „Mi-ar fi trebuit săptămâni în şir să realizez acel studiu”, a explicat Karen. Deoarece stabilise deja o relaţie puternică cu persoana respectivă, Karen a primit răspunsul de care avea nevoie aproape imediat. După câteva zile, i-a trimis persoanei care a ajutat-o un bilet de mulţumire scris de mână.

Karen a cules şi alte roade ale abordării ei minimaliste. „Sunt mult mai puţin îngrijorată când trebuie să particip la evenimente de conectare… Mi s-a eliberat o mulţime de spaţiu cognitiv”, spune ea.

Reţelele vaste îngreunează crearea unor relaţii profunde.1 Studiile arată că oamenii pot administra în mod rezonabil aproximativ 150 de relaţii adevărate.2 Dincolo de acest număr, este greu să cunoşti cu adevărat oamenii din reţeaua ta. Încercaţi un exerciţiu simplu: când vă gândiţi la contactele şi prietenii dumneavoastră, puteţi evoca chipurile tuturor celor care se află în reţeaua de cunoştinţe? Vă aduc ei toţi bucurie? Probabil că nu.

Chiar şi în cazul persoanelor cu reţele vaste de cunoştinţe, majoritatea interacţiunilor provin dintr-un subset redus al reţelelor lor.3 Mulţi dintre „prietenii” din reţeaua noastră nu prea sunt interesaţi să interacţioneze cu noi; în schimb, ne sună atunci când au nevoie de un serviciu. Christina, care a aflat în Capitolul 5 cum să îşi facă ordine în timp, a învăţat lecţia aceasta pe pielea ei. În calitate de absolventă de master la Harvard, a crezut că va avea numeroase avantaje dacă ar avea o reţea vastă şi prestigioasă de cunoştinţe. În timp, şi-a dat seama că această reţea producea puţine contacte valoroase, dar o mulţime de solicitări. „Ajunsesem într-un punct în care, într-o perioadă de două săptămâni, existau zece persoane diferite care îmi trimiteau e-mailuri cerându-mi să le ajut”, mi-a explicat ea. „Nu erau prieteni sau persoane care investiseră într-o relaţie cu mine în vreun fel”. Disponibilitatea ei de a onora aceste cereri şi-a pus

amprenta asupra carierei şi vieţii ei, creându-i o stare de epuizare totală.

Lărgirea reţelei de cunoştinţe nu ia doar foarte mult timp; când vine vorba despre conectare Online, ea poate fi chiar nocivă pentru starea de bine psihologică. Potrivit studiilor, cu cât petrecem mai mult timp pe canalele sociale, cu atât suntem mai nefericiţi.4 Şi asta deoarece, de obicei, oamenii postează doar veştile bune; foarte puţini dintre noi postează şi veşti rele. Câte notificări de Linkedin aţi primit care spuneau „Tocmai am fost concediat!” sau „Am dat-o rău în bară azi la muncă”? Nu vă mai comparaţi cu imaginea publică a altcuiva de pe mediile de socializare; în schimb, întrebaţi-vă ce progres înregistraţi pe drumul către viaţa profesională ideală. Aceasta este singura comparaţie care contează.

Abordarea lui Marie privind organizarea reţelei de cunoştinţe

Unul dintre cele mai importante aspecte ale creării unei reţele care aduce bucurie este să ştiţi ce gen de relaţii vă face plăcere. De exemplu, unele persoane adoră să fie înconjurate de prieteni împreună cu care să se distreze. Altele preferă să aibă relaţii mai profunde cu doar o mână de oameni. Eu fac parte din cea de-a doua categorie. Nu mă pricep foarte bine să menţin legătura şi mă simt mai confortabil dacă am mai puţine cunoştinţe.

Dar când am părăsit compania şi am început să lucrez în calitate de consultant independent, am depus toate eforturile pentru a crea legături cu cât mai mulţi oameni, pentru că voiam să îmi fac cunoscută afacerea. Am participat la seminare şi întâlniri pentru persoane din diverse domenii, făcând numeroase schimburi de cărţi de vizită. Totuşi, treptat, am observat că era ceva nu tocmai în regulă.

Cu cât cunoşteam mai mulţi oameni, cu atât primeam mai multe invitaţii la evenimente şi petreceri şi cu atât mai aglomerată îmi devenea agenda. Nu mai aveam timp să fac ce îmi place. Eram atât de copleşită de e-mailuri, încât mă

luptam să răspund la toate. Când mă uitam la numele din agendă, numărul persoanelor al căror chip nu mi-l aminteam continua să crească.

Nu era plăcut să fiu inundată de informaţii şi mă întrebam dacă nu era cumva incorect să rămân conectată cu oameni pe care nici măcar nu mi-i mai aminteam. Cu cât creştea numărul cunoştinţelor, cu atât mai neplăcut mă simţeam, aşa că am decis să îmi resetez reţeaua.

Folosind Metoda KonMari, am analizat fiecare nume în parte şi le-am păstrat doar pe cele care îmi aduceau bucurie. Numărul numelor din agendă şi din aplicaţii a scăzut drastic. În cele din urmă, am rămas doar cu zece oameni în afara familiei şi a persoanelor ale căror contacte erau esenţiale pentru muncă. Să fiu sinceră, eram uluită câte nume am eliminat, dar ulterior mi-am simţit inima mult mai uşoară şi am putut să mă ocup mai bine de relaţiile pe care decisesem să le păstrez.

Pentru că acum aveam mai mult timp şi mai mult spaţiu mental, mi-am contactat familia mai des şi le-am putut mulţumi sincer prietenilor, chiar şi pentru lucruri mărunte. De asemenea, mă simţeam mult mai recunoscătoare decât înainte pentru persoanele acestea minunate cu care decisesem să păstrez legătura.

De când mi-am resetat reţeaua, mi-am făcut un obicei din a-mi revizui periodic relaţiile şi de a fi recunoscătoare pentru ele. Notez numele tuturor persoanelor cu care interacţionez în acel moment şi schiţez sentimentele mele de recunoştinţă. Aceasta mă ajută să le apreciez şi mai mult şi să creez relaţii mai apropiate. Acest obicei este perfect pentru mine, deoarece, atunci când sunt ocupată şi absorbită de muncă, am tendinţa de a uita să mă gândesc la oamenii din jurul meu.

Aşa cum aţi face pentru a vă crea un stil de viaţă cu bucurie, alegeţi ceea ce vă aduce bucurie şi aveţi grijă la ceea ce decideţi să păstraţi: trebuie să le faceţi pe amândouă pentru a crea o reţea de cunoştinţe care să vă aducă bucurie. Atunci când simţiţi că apare ceva care nu

este tocmai în regulă cu reţeaua, luaţi-o ca pe un semn. Trebuie să credeţi că puteţi avea o viaţă mai împlinită şi că puteţi contribui mai mult la vieţile celorlalţi atunci când vă simţiţi bine. Apoi luaţi-vă rămas-bun de la orice cunoştinţe de care nu mai aveţi nevoie şi ocupaţi-vă de cele pe care decideţi să le păstraţi.

M.K.

Evaluaţi-vă contactele pentru a identifica acele relaţii care aduc bucurie

Probabil că aveţi relaţii în multe locuri: Linkedin, Facebook şi alte reţele sociale, pe lângă listele de contacte de pe telefon şi de pe platforma de e-mail. Iar Marie v-a ajutat deja să faceţi ordine printre cărţile de vizită. Probabil că va lua foarte mult timp să adunaţi diversele liste de contacte într-un singur teanc integrat. Pentru relaţii, este în regulă să faceţi ordine în fiecare platformă. Eliminaţi contactele de pe toate aceste platforme în acelaşi mod. Începeţi prin a vă imagina viaţa profesională ideală. Cine sunt şi ce gen de persoane doriţi să aveţi în preajmă şi cu care să vă petreceţi timpul?

Gândiţi-vă la fiecare persoană în parte şi întrebaţi-vă: *Care sunt cunoştinţele de care am nevoie la serviciu*? Uneori legătura cu colegii sau partenerii de afaceri face parte din slujbă.

Apoi întrebaţi-vă: *Care cunoştinţe mă pot ajuta să îmi dezvolt viziunea privind viaţa profesională*? Aceste cunoştinţe vă ajută să creaţi un viitor care să vă aducă bucurie, cum ar fi o slujbă nouă (şi mai bună), sau ocazii de a afla informaţii sau perspective valoroase cum ar fi posibili cumpărători sau sfaturi utile.

În sfârşit, întrebaţi-vă: *Ce cunoştinţe îmi aduc bucurie*? De exemplu: *Zâmbesc când mă gândesc la persoana aceasta*? *Aş fi încântat dacă aş vedea-o în curând*? Unele s-ar putea să vă aducă bucurie pentru că aveţi cu ele relaţii mai profunde. Altele ar putea fi persoane cu care vă place să vă petreceţi timpul, pe care să le ajutaţi sau ghidaţi.

Dacă o persoană nu se încadrează în niciuna dintre cele trei grupe de mai sus, ştergeţi-o din contacte, nu o mai urmăriţi Online sau nu îi mai urmăriţi postările. Multe platforme sociale vă permit să renunţaţi la unele contacte sau cel puţin să nu mai primiţi notificări, fără ca ele să ştie acest lucru.

În viitor, acordaţi-vă permisiunea de a fi selectiv în ceea ce priveşte cunoştinţele. Înainte răspundeam impulsiv „da” la fiecare cerere de prietenie de pe Linkedin sau Facebook, din cauza entuziasmului pe termen scurt pe care îl simţeam pentru că mai adăugam un contact în listă. Dar mi-am dat seama că nu cream cu adevărat o reţea, ci mai degrabă acumulam o mulţime de legături vagi. Şi să nu vă simţiţi obligaţi să acceptaţi fiecare solicitare de întâlnire în persoană sau să participaţi la fiecare eveniment de conectare din zona dumneavoastră. r poate că sună dur, dar astfel veţi avea mai multă libertate să fiţi implicat şi să investiţi în relaţiile care contează cel mai mult.

Cum să creaţi relaţii de calitate

Tony, cu care am făcut cunoştinţă în Capitolul 4, şi-a sărbătorit de curând cea de-a treia promovare în şapte ani. Întrucât este specialist în vânzări şi marketing în industria energetică, aţi putea crede că Tony şi-a creat o reţea extraordinară care să îi sprijine cariera fulminantă. Nu este chiar aşa.

În urma unor restructurări majore la compania la care lucra, superiorul său a fost concediat, iar Tony s-a gândit că şi pe el îl poate aştepta aceeaşi soartă. În loc să contacteze un grup mare de cunoştinţe, a discutat doar cu patru oameni cu care întreţinea deja relaţii de calitate. Imediat a găsit patru oportunităţi promiţătoare de serviciu. „Important nu era numărul contactelor mele. Nu existau nici măcar 30 de persoane pe care să le contactez. Aveam doar câteva, dar erau oameni de calitate”, spune el.

Atunci când aveţi o reţea limitată de cunoştinţe, este esenţial să vă asiguraţi că le păstraţi pe cele potrivite.

Studiile arată că legăturile de calitate implică două persoane cărora le pasă cu adevărat uneia de cealaltă, chiar şi atunci când trec prin perioade dificile cum ar fi un termen-limită presant, o greşeală gravă sau, în cazul lui Tony, o ameninţare la adresa carierei.5 împărtăşim sentimente adevărate cu aceşti oameni, învăţăm de la ei, iar relaţiile pe care le creăm pot rezista obstacolelor.

Mentorul meu, Jane, nu este doar un expert recunoscut în relaţii de calitate, ci şi un exemplu de cum să întreţii astfel de cunoştinţe în viaţa profesională. În timp ce lucra la Universitatea Michigan, a demonstrat că legăturile de calitate cu colegii pot contribui la obţinerea a numeroase rezultate pozitive, inclusiv la îmbunătăţirea sănătăţii fizice şi psihice, a învăţării şi creativităţii.6

Pentru a clădi relaţii de calitate, mai întâi trebuie să fiţi prezent. Este uşor, dar atât de evident superficial să apăsaţi un „like" pe Facebook la postarea unui prieten sau să alegeţi un „Felicitări" prédéfinit atunci când cineva postează pe Linkedin un mesaj despre o promovare. Nu întrebaţi „Ce mai faci?" dacă nu sunteţi dispus să auziţi un răspuns de cinci minute care s-ar putea să nu fie foarte plăcut. Şi nu răspundeţi cu superficialul „Bine" dacă doriţi să creaţi o relaţie de calitate. Îmi aduc aminte că prima dată când Jane m-a întrebat ce fac, i-am răspuns repede „Bine", presupunând că era doar politicoasă. Îmi amintesc bine reacţia ei: m-a privit drept în ochi şi m-a întrebat mai ferm „Nu, chiar mă interesează ce mai faci". Nu a acceptat primul răspuns, pentru că nu ducea către crearea unei prietenii adevărate. Trebuia să se imagineze în locul meu pentru a putea afla cu adevărat ce se petrecea în viaţa mea. Iar eu a trebuit să îmi depăşesc teama de a mă simţi vulnerabil, având încredere într-o persoană ale cărei respect şi stimă mi le doream (şi de care aveam nevoie). Chiar dacă era un savant eminent (iar eu un student), era totuşi o persoană care dorea să stabilească o relaţie adevărată.

În al doilea rând, ajutaţi-i pe ceilalţi să dea ce au mai

bun. Atunci când oamenii îşi dau seama că doriţi într-adevăr să îi ajutaţi, ei se deschid pentru a stabili o legătură de calitate. Mentoratul este o modalitate excelentă de a realiza acest lucru, dar nu este singura. Printre modurile mai puţin formale de a-i sprijini pe ceilalţi este să-ţi ajuţi un coleg care are nevoie sau să vă oferiţi să ascultaţi pe cineva. Le putem fi de un real folos celorlalţi dacă îi ascultăm, le punem la dispoziţie un feedback constructiv legat de un proiect sau le susţinem proiectele. Jane şi-a dedicat o parte imensă a carierei sprijinului acordat studenţilor în moduri în care puţini mentori o fac. Iar rezultatele au început să vorbească de la sine, întrucât a instruit câţiva dintre cei mai influenţi profesionişti din domeniul său.

În al treilea rând, fiţi deschis şi aveţi încredere în ceilalţi. Deveniţi şi mai vulnerabil – lăsaţi-i pe ceilalţi să afle despre greşelile dumneavoastră şi fiţi sincer în legătură cu defectele pe care le aveţi. Astfel, deveniţi abordabil şi demonstraţi că şi dumneavoastră vă puteţi dezvolta. Acest lucru este greu de făcut atunci când te concentrezi prea mult asupra nesiguranţei privind statutul pe care-l ai la serviciu. Iar dacă sunteţi lider, ceilalţi vă aşază uneori pe un piedestal şi, astfel, deveniţi şi mai greu de abordat. Până şi cea mai talentată şi minunată persoană cu care lucraţi face o mulţime de greşeli. Exact ca dumneavoastră! Nu vă mai prefaceţi că sunteţi perfect. Astfel, veţi putea să începeţi să stabiliţi conexiuni semnificative.

O altă modalitate de a clădi încrederea este să delegaţi în mod autentic. Nu atribuiţi o sarcină cuiva, după care să îi monitorizaţi permanent evoluţia şi să îi ignoraţi ideile. Încă de când eram proaspăt doctorand, Jane îmi încredinţa părţi importante din diverse proiecte de cercetare. Iar atunci când o dădeam în bară, îmi povestea despre numeroasele dăţi când i se întâmplase şi ei şi recunoştea că greşelile sunt parte a oricărui proiect.

În al patrulea rând, încurajaţi atitudinea ludică.

Aceasta nu doar că asigură o breşă ce ne permite să ne comportăm infantil uneori, dar ne asigură posibilitatea de a gândi mai profund şi ne stimulează creativitatea.7 Evenimentele de echipă sau din cadrul companiei care sărbătoresc o realizare pot încuraja distracţia, dar evenimentele mai spontane, organizate individual sunt de obicei mai autentice şi nu par atât de forţate.

În cariera sa, Jane a organizat numeroase evenimente la care au participat cercetători internaţionali de renume. Profesorii au tendinţa de a fi o gaşcă destul de introvertită, serioasă şi cinică. Şi totuşi, ea găseşte mereu o cale de a-i face să se distreze. Una dintre metodele ei preferate este să le înmâneze un obiect al conferinţei care simbolizează tema evenimentului, încurajând în acelaşi timp pe toată lumea să capete o stare de spirit veselă; de exemplu, seminţe de flori pentru o conferinţă despre dezvoltare profesională.

În loc să spuneţi orbeşte „da” la orice solicitare de mentorat, consiliere sau alte tipuri de sprijin, construiţi relaţii care contează. Este în regulă să refuzaţi solicitări superficiale, la fel cum este o satisfacţie personală să vă folosiţi reţeaua de cunoştinţe pentru a ajuta oamenii la care ţineţi cu adevărat. Să înlocuim conectarea de reţea cu interacţiunea de calitate, substituind reţelele vaste de cunoştinţe, care au deseori puţină substanţă, cu reţele mai mici de legături care aduc într-adevăr bucurie.

Capitolul 8

Ordine printre şedinţe

Gavino îşi petrecuse o mare parte din carieră în sectorul public, în forţele de ordine şi ulterior în armata americană. Era o carieră satisfăcătoare, cu aspecte importante care includeau actualizarea programei şi a operaţiunilor unei academii de poliţie şi implicare în asigurarea desfăşurării de alegeri libere în Afghanistan. Dar cariera aceasta era şi înţesată de şedinţe. Pentru că existau şedinţe zilnice obligatorii, Gavino şi-a dat seama că participa la ele chiar şi atunci când nu era nimic de

discutat.

În cele din urmă, Gavino a părăsit sectorul public pentru a lucra la o firmă internaţională de consultanţă. El ajută unele dintre cele mai mari companii din lume să transfere funcţiile de resurse umane cum ar fi statul de plată şi evidenţa concediilor pe o singură platformă tehnologică.

Gavino a descoperit destul de repede că universul corporaţiilor este foarte diferit de cel al angajatorilor lui din sistemul public. În lipsa unor protocoale rigide, liderii puteau decide când şi cum anume să îşi organizeze şedinţele.

y)

Primul lui proiect a fost pentru un producător cu sediul în Florida. Cei doi lideri de proiect aveau aceleaşi poziţii şi un istoric asemănător în cadrul companiei de consultanţă. Deşi ambii participau la şedinţele celuilalt, atunci când ştafeta conducerii trecea de la unul la altul, şedinţele erau diferite. John, primul lider, prefera să programeze întâlniri frecvente, dureros de lungi. Mark programa mai puţine întâlniri, care erau mai scurte şi mai succinte.

Discuţiile din şedinţele lui John erau dezlânate şi se încheiau doar atunci când toată lumea era atât de obosită, încât pur şi simplu se oprea din vorbit. În timpul unei şedinţe interminabile alături de alţi colegi consultanţi, cineva a ticluit un plan pentru a se elibera: să se scuze pentru a merge la toaletă. După ce o doamnă a cerut permisiunea de a merge la toaletă, ceilalţi au urmat-o imediat, încheind astfel şedinţa. „Întâlnirile astea efectiv te răpesc de la muncă şi îţi fac ziua mult mai lungă… sunt văzute aproape ca o pedeapsă… îţi ucid bucuria de a munci”, mormăia Gavino.

Pe de altă parte, şedinţele lui Mark începeau la timp şi se încheiau deseori devreme, datorită unei agende stabilite în prealabil. Gavino se simţea motivat şi implicat în timpul şedinţelor şi, după terminarea lor, pregătit să

depună toate eforturile şi să aibă o contribuţie valoroasă.

Oricât de mult ne displac şedinţele, avem nevoie de ele. În cadrul lor venim cu idei noi, luăm decizii importante, învăţăm de la alţii şi lucrăm împreună. Conform unui studiu, mai mult de 15% din satisfacţia profesională a unei persoane se bazează pe mulţumirea obţinută în urma şedinţelor la care participă.1 Este o cifră destul de mare dacă luăm în calcul numeroşii factori care influenţează satisfacţia profesională cum ar fi tipul serviciului prestat, remuneraţia, şansele de promovare şi relaţia cu superiorul.

Atunci când conducem şi participăm la şedinţe bine organizate, este mult mai uşor să simţim bucurie la serviciu. Şi totuşi, nu este nicio îndoială că, atunci când sunt conduse prost, şedinţele devin un punct nevralgic şi unul dintre cele mai mari obstacole în calea productivităţii.2 Ele diminuează gradul de implicare, ne epuizează emoţional şi răpesc muncii bucuria.3 Dar, după cum o ilustrează experienţa lui Gavino, şedinţele nu sunt neapărat problema. Putem fi mai productivi cu şedinţe mai puţine şi mai scurte. Indiferent care este poziţia sau rolul dumneavoastră, există nişte paşi simpli pe care îi puteţi face pentru a dubla eficienţa şedinţelor în jumătate din timp, adăugând şi un element reconfortant de bucurie!

Imaginaţi-vă şedinţa ideală înainte de a începe să puneţi ordine printre şedinţe, gândiţi-vă cum arată o „şedinţă ideală” – atât cele la care participaţi, cât şi cele pe care aţi putea să le conduceţi în mod oficial. Chiar dacă sunteţi abia la începutul carierei şi vă aflaţi la mila modului în care organizează alţii şedinţele, este important să ştiţi ce doriţi să obţineţi în urma acestor întâlniri. Dacă vă spuneţi că fiecare întâlnire la care participaţi va fi o experienţă descurajantă, tocmai asta se va întâmpla.

Aţi descrie şedinţa ideală ca având un scop şi un obiectiv limpede? Participare activă? Oameni care să se asculte unul pe altul, respectându-şi opiniile şi simţindu-se bine? O şedinţă în care puteţi să arătaţi rezultate într-un

timp scurt?

Notaţi-vă sau gândiţi-vă cum aţi dori să fie o şedinţă ideală şi ce rezultate aţi vrea să producă.

Adunaţi la un loc întâlnirile

9

S-ar putea să nu vă daţi seama cât timp şi efort se consumă în întâlniri, deoarece acestea sunt risipite pe parcursul întregii săptămâni. A sosit momentul să adunaţi toate întâlnirile într-un singur loc.

Revizuiţi calendarul ultimei săptămâni şi identificaţi toate şedinţele la care aţi participat. Asiguraţi-vă că le includeţi şi pe cele care nu au fost programate în mod oficial, cum ar fi o reuniune de ultim moment. Acum, folosind un cartonaş pentru fiecare întâlnire (sau un tabel, ca mai înainte), scrieţi denumirea, câte minute a durat şi frecvenţa cu care participaţi.

Apoi luaţi fiecare cartonaş și întrebaţi-vă:

A fost necesară pentru serviciu? De exemplu, a oferit informaţii pe care nu le-aţi fi putut afla citind în altă parte? V-a ajutat să rezolvaţi probleme esenţiale? A condus la luarea unei decizii vitale sau a unui plan de acţiuni? Trebuia să participaţi pentru că şeful ar fi fost furios dacă nu aţi fi făcut-o? în cazul şedinţelor săptămânale, chiar este necesar să participaţi de fiecare dată?

M-a ajutat să mă apropii mai mult de idealul vieţii mele profesionale? De exemplu, aţi aflat ceva care să vă ajute în dezvoltarea carierei?

Mi-a adus bucurie? De exemplu, v-a făcut să vă simţiţi mai legat de colegi? V-aţi simţit bine?

Rupeţi cartonaşul fiecărei şedinţe care nu îndeplineşte măcar una dintre aceste condiţii. Nu uitaţi să mulţumiţi pentru ceea ce v-a învăţat (chiar dacă ceea ce aţi învăţat a fost cum să nu organizaţi o şedinţă!).

În cazul şedinţelor pe care trebuie să le organizaţi dumneavoastră, analizaţi fiecare cartonaş cu gândul că le veţi anula pe toate pe care le-aţi aranjat deja. Nimic nu e sacru – întrunirea scurtă săptămânală, şedinţa trimestrială

în afara sediului, şedinţa de încheiere de semestru sau întâlnirea bilunară pentru un proiect. Păstraţi doar şedinţele recurente care conduc de obicei la o eficientizare a muncii şi aduc cea mai mare satisfacţie participanţilor, până când nu mai sunt necesare sau utile. Doar pentru că au generat rezultate minunate în trecut nu înseamnă că ar trebui să continue la nesfârşit.

Acum aşezaţi toate celelalte cartonase în faţa dumneavoastră pentru a le putea privi pe toate deodată. Ce vă transmit ele despre munca dumneavoastră? Petreceţi prea mult timp în şedinţe şi nu ocupându-vă efectiv de ce aveţi de făcut? Reprezintă majoritatea cerinţe de serviciu şi prea puţine dintre ele vă apropie de atingerea idealului dumneavoastră profesional? Aţi descoperit că zilele vă sunt ocupate de participarea la şedinţe doar pentru a vă mulţumi şeful?

Separaţi şedinţele dezorganizate de cele irelevante

Faceţi tot posibilul pentru a nu participa la nicio şedinţă care nu este necesară, nu vă ajută în atingerea unui viitor plin de bucurie sau nu vă aduce bucurie. Adevărul este că, în pofida eforturilor noastre, acest lucru nu va fi posibil tot timpul. În cazul unora, dată fiind natura locului de muncă, s-ar putea să nu se poată niciodată. Va trebui să vă folosiţi mintea în funcţie de propriile condiţii de muncă. Dar multe persoane au mai multă libertate de decizie decât conştientizează.

Există două motive pentru care oamenii nu vor în general să participe la şedinţe: pentru că sunt dezorganizate sau pentru că nu sunt deosebit de relevante pentru munca lor. Voi explica mai încolo că oricine poate contribui la o mai bună organizare a unei şedinţe. Ordinea poate îmbunătăţi aceste şedinţe şi, pentru că sunt relevante, merită să fie păstrate. Puteţi colabora pentru a le ajuta să îşi manifeste potenţialul la maximum.

Dacă descoperiţi că scopul unei şedinţe nu este relevant pentru învăţare sau pentru a vă aduce contribuţia, este timpul să încercaţi să renunţaţi la participare.

Prezenţa dumneavoastră nu vă ajută să avansaţi către idealul profesional sau nu serveşte altui scop, cum ar fi să vă ajutaţi colegii. Tony, specialistul în marketing din industria energetică pe care l-am cunoscut în Capitolul 4, analizează acum potenţialul fiecărei şedinţe înainte de a participa. Mulţi dintre colegii lui lucrează până seara târziu pentru că trec dintr-o şedinţă în alta pe parcursul zilei şi nu reuşesc să îşi termine treaba. „Probabil că 10% dintre şedinţe merită timpul alocat”, estimează el.

Tony are o abordare directă. El a învăţat că dacă este un bun jucător de echipă, beneficiază de o oarecare libertate de a refuza politicos unele şedinţe. Deşi este un angajat de nivel mediu care nu organizează şedinţe, are deja experienţa necesară pentru a-şi da seama la care dintre ele merită să participe. Şi nu se sfieşte să îi spună şefului atunci când simte că participarea nu i-ar fi utilă. „Dacă merg la şedinţa aceasta, voi întrerupe activitatea care aduce cu adevărat valoare acţionarilor noştri”, îi place lui să spună.

Multe companii pun atât de mult preţ pe şedinţe, încât nu este realist să lipseşti fără a lua măsuri suplimentare. Este posibil ca unii să nu aibă încrederea sau statutul necesare pentru a spune explicit că nu vor să participe la o şedinţă. S-ar putea să vă simţiţi obligat să participaţi pentru că este intimidant, şi poate chiar deloc înţelept, să îi spuneţi unui coleg că nu mergeţi la o anumită întâlnire. Imaginaţi-vă cum ar suna conversaţia, „îmi pare rău, dar şedinţa ta mă epuizează şi este inutilă. O să lipsesc”. Iar atunci când şeful convoacă o întâlnire, este imposibil să refuzi. Aşadar, ce aţi putea face?

Luaţi în calcul să solicitaţi dinainte o descriere a scopului şi agenda şedinţei. Faceţi-o din dorinţa sinceră de a merge pregătit. S-ar putea să vă daţi seama că şedinţa este chiar relevantă pentru activitatea pe care o prestaţi. Dar dacă tot mai aveţi îndoieli legate de lucrurile pe care le-aţi putea afla sau cu care aţi putea contribui, adresaţi nişte întrebări simple. Formulaţi-le în aşa fel încât să arate

că sunteţi interesat ca întâlnirea să fie un succes, pentru ca organizatorul să nu intre în defensivă. Adresaţi întrebări precum: *Cum aş putea contribui la succesul întâlnirii*? *Cum m-aş putea pregăti cel mai bine pentru întâlnire*? Acestea vă oferă o modalitate rapidă, cu riscuri minime, de a obţine o imagine mai clară a rolului dumneavoastră în cadrul şedinţei. S-ar putea chiar ca ele să-l ajute pe organizator să conchidă că prezenţa dumneavoastră nu este necesară.

Dacă, după acest efort preliminar, încă mai sunteţi convins că nu aveţi nimic de adăugat, cereţi politicos să nu participaţi. îl puteţi informa pe organizator că nu sunteţi persoana potrivită. Studiile arată că dacă oferiţi o explicaţie, cum ar fi că nu deţineţi informaţii relevante sau nu aveţi vreun interes, şansele dumneavoastră cresc.4 Dacă se poate, numiţi o persoană care poate avea o contribuţie mai valoroasă la întâlnirea respectivă.

Dacă participaţi la multe întâlniri nu înseamnă că sunteţi mai valoros

Fiţi sincer cu dumneavoastră înşivă şi stabiliţi dacă nu cumva, fără să vă daţi seama, contribuiţi la mărirea teancului de şedinţe. Atunci când întreb oamenii dacă agenda le este plină cu prea multe şedinţe, aproape întotdeauna răspund pozitiv. Dar atunci când îi întreb cum s-ar simţi dacă nu ar fi invitaţi la o şedinţă, probabilitatea este la fel de mare să o considere o insultă sau un semn de marginalizare. Încercaţi să scăpaţi de gândul că sunteţi cu atât mai important cu cât participaţi la mai multe şedinţe. Chiar trebuie sau doriţi să participaţi? încercaţi să participaţi doar pentru că vi se pare că astfel vă demonstraţi valoarea? Sau sunteţi îngrijorat că veţi pierde o conversaţie importantă sau vreo decizie-cheie? Nu uitaţi, şedinţele sunt doar unul dintre numeroasele moduri în care puteţi să vă aduceţi contribuţia. Scopul dumneavoastră nu este să câştigaţi premiul pentru cele mai multe şedinţe la care aţi participat.

Oricine poate aduce mai multă bucurie într-o şedinţă

Atunci când intraţi într-o şedinţă, pătrundeţi într-un spaţiu al colaborării, luării de decizii şi schimbului de idei. Dacă apreciaţi acest spaţiu, se va transforma într-o sursă de bucurie. Nu îl folosiţi pentru a servi intereselor personale limitate. Şedinţele nu sunt locul în care să ţineţi discursuri lungi, la care să participaţi cu mintea închistată sau să respingeţi ideile colegilor pentru a le promova pe ale dumneavoastră.

Regula nr. 1: Participaţi. Participaţi cu adevărat. Am observat mult prea multe întâlniri în care foarte puţini oameni sunt cu adevărat prezenţi şi implicaţi. Staţi drept, aproape de masă şi emanaţi energie pozitivă. Nu este momentul să vă lăsaţi mintea să colinde.

Regula nr. 2: Mergeţi pregătit. Dacă organizatorul v-a trimis agenda întâlnirii dinainte, asiguraţi-vă că sunteţi pregătit. Dacă simţiţi că nu aveţi timp suficient pentru a vă pregăti, probabil că nu aveţi timp nici să participaţi la întâlnire. Întrebaţi-vă din nou: *Şedinţa aceasta merita cu adevărat să o păstrez*?

Regula nr. 3: Lăsaţi deoparte electronicele. Pe bune, vedem cu toţii cum aruncaţi un ochi la telefon. Este nepoliticos şi transmite mesajul că întâlnirea nu este importantă şi nu vă merită atenţia. Aglomerează încăperea cu multe zgomote, de la notificări la tastatul pe ecran. Odată ce o singură persoană procedează astfel, o vor urma altele, iar grupul întreg va trata întâlnirea fără respectul pe care îl merită. Dacă vă concentraţi asupra întâlnirii, aceasta va fi mai scurtă, mai eficientă şi mai plăcută.

Regula nr. 4: Ascultaţi… ascultaţi *cu adevărat*! în timpul şedinţelor ar trebui să putem învăţa unii de la alţii. Este destul de greu, deoarece tuturor ne place să vorbim. În cadrul unui set de experimente, cercetătorii au descoperit că oamenii voiau atât de mult să vorbească, încât erau chiar dispuşi să renunţe la a mai câştiga o anumită sumă pentru a vorbi mai mult. Analiza imagistică a creierului acestor oameni în timpul studiului a arătat că vorbitul oferă aceleaşi sentimente de satisfacţie ca

mâncatul sau sexul.5 Nu este de mirare, aşadar, că întâlnirile devin repede încărcate cu multă vorbărie care deviază de la subiect şi prea puţine persoane mai sunt atente.

Regula nr. 5: Spuneţi-vă punctul de vedere. Sunt momente când aveţi informaţii aparte de împărtăşit. Concentraţi-vă să contribuiţi la conversaţie cu informaţii noi, o perspectivă diferită sau readucând discuţia pe făgaşul normal. Dacă descoperiţi că grupul are nevoie de mai multă gândire critică, cereţi să jucaţi rolul „avocatului diavolului" sau să reprezentaţi „concurentul" ori altă parte interesată, cum ar fi alt grup din companie, un organism de reglementare sau un client. Deşi un lider eficient va reduce discuţiile redundante şi inutile, un bun participant la întâlnire îşi poate ajusta comportamentul şi îşi dă seama când este timpul să vorbească şi când este momentul să asculte în baza unei reguli simple: *Am de oferit informaţii noi care să conducă întâlnirea către îndeplinirea obiectivului ei*? în caz contrar, este momentul să îi ascultaţi pe ceilalţi.

Regula nr. 6: Nu faceţi rău. Suntem adulţi responsabili. Atunci când dăm vina pe alţii, îi întrerupem sau ne lăudăm, creăm disfuncţii. În cadrul unui studiu remarcabil care a inclus 92 de şedinţe de echipă, comportamentul negativ în şedinţă a creat mult mai mult rău decât binele pe care l-au adus comportamentele pozitive.6 Aşadar, măcar lăsaţi deoparte remarcile sarcastice şi atitudinea negativă în biroul dumneavoastră.

În sfârşit, sprijiniţi-i pe ceilalţi. În loc să respingeţi imediat ce spune o persoană, încercaţi să construiţi pe baza contribuţiei sale. Înlocuiţi „Nu, dar" cu un „Da, şi" pentru a vă amuţi instinctul de a respinge ideile altora şi a vă condiţiona să construiţi ceva pe baza lor. Ei se vor simţi mai bine, la fel ca dumneavoastră, pentru că i-aţi sprijinit.

Organizaţi o întâlnire ordonată

Poate că sunteţi un director care organizează şedinţe în mod constant. Sau poate că aspiraţi să avansaţi în

carieră şi să preluaţi responsabilităţi suplimentare, care probabil ar include şi organizarea de întâlniri. S-ar putea să lucraţi cu clienţi şi să fie nevoie să organizaţi discuţiile cu ei pentru a obţine rezultate mai bune. Poate că şefa va veni la dumneavoastră cândva şi vă va cere să vă ocupaţi de o şedinţă în locul ei. Veţi fi pregătit? Indiferent ce post aveţi, să învăţaţi cum să conduceţi o şedinţă ordonată este o abilitate care vă va prinde bine.

În primul rând, trebuie să ştiţi ce doriţi să realizaţi. Este nevoie de o şedinţă? Unele şedinţe sunt pur informative şi de obicei există o modalitate mai eficientă de a distribui aceste informaţii. Un simplu material sau câteva szide-uri ar putea conţine ceea ce intenţionaţi să transmiteţi. Lăsaţi oamenii să se informeze rapid în momentul care le convine şi rezervaţi şedinţele pentru discuţii şi adoptarea deciziilor.

În cazul şedinţelor recurente, obiceiul este ca şedinţa săptămânală să aibă loc doar dacă nu o anulează cineva în mod direct. Puteţi înlocui o şedinţă recurentă cu una ocazională atunci când aveţi cu adevărat ceva important de transmis?

În al doilea rând, gândiţi-vă cu atenţie la participanţi. Dată fiind programarea digitală, este prea uşor să îi invitaţi pe alţii să participe. De asemenea, este tentant să adăugaţi cât mai multe persoane posibil, fie pentru a face ca şedinţa să pară mai importantă, fie pentru că dumneavoastră credeţi că întâlnirea va decurge mai bine. Dacă ar fi trebuit să le scrieţi o invitaţie de mână, v-aţi fi alocat timpul necesar pentru a le include?

Realitatea este că prezenţa unui număr prea mare de oameni îngreunează desfăşurarea unei şedinţe. Mai important decât să aveţi o încăpere plină este să fie prezenţi în încăperea respectivă oamenii *potriviţi*, cei care au informaţii speciale cu care să contribuie, autoritatea de a lua măsurile necesare sau de a adopta o decizie.

În al treilea rând, indicaţi în invitaţie scopul întâlnirii. Aceasta va ajuta oamenii să se decidă dacă au cu adevărat

nevoie să participe. Dacă nu, daţi-le permisiunea de a lipsi fără a suferi consecinţe ulterioare. În cazul în care consideraţi că întâlnirea nu este la fel de eficientă fără prezenţa unei anumite persoane, anunţaţi-o cât de importantă este participarea sa. Dacă întâlnirea decurge lin în absenţa ei, înseamnă că nu a fost cu adevărat nevoie de ea.

Asiguraţi-vă că agenda cuprinde suficiente detalii pentru ca participanţii să se poată pregăti în mod adecvat. De exemplu, puteţi identifica decizii specifice sau acţiuni propuse spre a fi dezbătute, cereţi-le oamenilor să se gândească dinainte la nişte întrebări şi invitaţi-i să vină cu idei clare.

În al patrulea rând, încurajaţi participarea. Aţi invitat oameni care să contribuie la întâlnire şi nu există un mod mai rapid de a demoraliza un grup decât să nu vă mai opriţi din vorbit. Explicaţi limpede de la bun început că scopul dumneavoastră este să adunaţi ideile tuturor şi nu ca toată lumea să vă asculte sau să fie cu acord cu ceea ce spuneţi. Atunci când liderii vorbesc prea mult, aceasta încetineşte procesul decizional7, scade productivitatea8 şi duce la decizii greşite în general.9

Evitaţi să cereţi fiecărei persoane să spună ceva. În schimb, cereţi tuturor să intervină atunci când au ceva nou de adăugat. Încurajaţi implicarea activă cu întrebări deschise care stimulează dezbaterea şi asigură pe toată lumea că se poate discuta liber. Puteţi lansa întrebări precum: Din ce alt unghi mai putem privi problema asta?

După ce puncte nevralgice ar trebui să ne uităm? Cum se vor simţi clienţii, angajaţii sau acţionarii noştri?

Dacă oamenii nu participă, mai ales la o şedinţă recurentă, purtaţi o conversaţie scurtă cu ei pentru a le încuraja participarea data viitoare. Simt că nu au nimic de adăugat? Dacă aşa este, să fie oare pentru că nu sunt cea mai potrivită persoană care ar trebui să participe la întâlnire? Permiteţi-le să absenteze. De exemplu, dacă le lipseşte încrederea în sine, dacă sunt persoanele cu poziţia

cea mai măruntă de la întâlnire, spuneţi-le că le-aţi invitat pentru că doriţi să le aflaţi părerea.

În al cincilea rând, stabiliţi durata şedinţelor. Cea mai frecventă este de 30 sau 60 de minute, deoarece este o cifră rotundă, dar, în afară de asta, nu există altă logică. Rareori întâlnirile se încheie mai devreme, chiar dacă discuţiile s-au terminat. Dacă sunt programate pentru câteva ore, atunci vor dura câteva ore.

Odată ce şedinţele depăşesc 60 de minute, probabil că oamenii încep să nu mai fie atenţi. Dacă durează prea mult, prima jumătate tinde să fie neproductivă, deoarece lipseşte senzaţia urgenţei. Pe lângă faptul că durează mai puţin, o şedinţă mai scurtă şi o presiune moderată a timpului pot genera creativitate.

Încercaţi să reduceţi timpul alocat şedinţelor cu perioade de câte 15 minute, până când descoperiţi că timpul este prea scurt.

Deşi şedinţele exagerat de lungi ne consumă energia, aveţi grijă să nu le înlocuiţi cu şedinţe mai scurte, dar mai dese. Majoritatea oamenilor răspund afirmativ solicitărilor pentru şedinţe scurte, dar acestea pot fi aproape la fel de costisitoare ca şi cele lungi (şi asta dacă presupunem că rămân scurte, ceea ce se întâmplă rareori!). Pregătirea pentru ele consumă timp şi ne distrag atenţia de la alte treburi. În cadrul unui studiu, cercetătorii au descoperit că minutele petrecute în şedinţe aveau un impact nesemnificativ asupra stării de bine a angajaţilor. Ce conta era numărul şedinţelor la care participau. Întreruperile constante cauzate de multe întâlniri scurte îi făceau să se simtă mult mai lipsiţi de motivaţie şi epuizaţi decât în urma unor şedinţe mai puţine, dar mai lungi. De asemenea, au descoperit că un număr mai mare de şedinţe nu a crescut productivitatea.10 Este mult mai bine să comprimaţi o serie de aspecte asemănătoare într-o şedinţă de aproximativ 45 de minute decât să programaţi câteva întruniri scurte pe parcursul săptămânii.

Organizaţi şedinţe în picioare, fără masa şi scaunele

clasice de conferinţă, deoarece au ca rezultat mai multe idei creative şi o mai bună colaborare.11 în mod simbolic, statul jos marchează teritoriul, ceea ce face oamenii să devină prea posesivi faţă de propriile idei şi mai puţin deschişi la unele noi. În schimb, statul în picioare îi determină să fie mai implicaţi şi mai puţin conştienţi de teritoriul lor. Un bonus este că aceste şedinţe au tendinţa de a fi mai scurte.12

În sfârşit, aşa cum o şedinţă are nevoie de un scop şi o agendă, este necesară şi o recapitulare. Începeţi prin a mulţumi tuturor pentru participare. Oamenii îşi rup din programul lor aglomerat pentru a susţine agenda şedinţei, aşa că le datoraţi recunoştinţă sinceră. O recapitulare ar trebui să îi ajute să înţeleagă de ce timpul lor a fost petrecut în mod benefic. Adresaţi întrebări precum: Ce progres am înregistrat? Ce obstacole au apărut? Ce am învăţat? Ce am rezolvat? La finalul şedinţei în care s-a luat o decizie, cereţi-le oamenilor să se angajeze în mod public să depună eforturi pentru a o susţine, chiar dacă nu au fost în favoarea deciziei respective. Cu această declaraţie publică, creşte probabilitatea ca angajaţii să o pună în aplicare şi se reduc discuţiile ulterioare neoficiale prin care să submineze sau să saboteze decizia.

Imaginaţi-vă nişte şedinţe energizante, la care sunteţi nerăbdători să participaţi. Ele înregistrează progrese pentru proiectele apreciate şi uneori chiar se încheie repede. Această viziune este posibilă dacă vă faceţi treaba în ordonarea şedinţelor. Ajutaţi pe toată lumea să simtă mai multă bucurie în sala de conferinţe!

Capitolul 9

Ordine în cadrul echipelor

Marcos şi-a găsit echipa de vis. În calitate de analist senior extern care supraveghea achiziţiile de IT în toată America de Nord pentru o companie energetică importantă, Marcos adora să meargă la serviciu în fiecare zi. Dar la un an după ce s-a angajat, industria energetică a înregistrat o cădere. Poziţia lui a fost restructurată.

Directorul lui Marcos i-a dat un ultimatum: să părăsească firma sau să se alăture altei echipe.

În mod evident, Marcos era supărat. Nu voia să îşi părăsească fosta echipă, iar munca în echipa cea nouă părea destul de plictisitoare: să trieze şi să se ocupe de 15.000 de facturi pe care le primea lunar compania, întrucât nu voia să rămână şomer, s-a alăturat reticent noii echipe şi a început sarcina plictisitoare de corectare a erorilor de facturare. „Era dureros. Mă simţeam rănit”, spunea el.

Când a sosit în echipa nouă, şi-a dat seama că munca acesteia era haotică. Având o rată de eroare de peste 10%, prea multe facturi rămâneau neplătite sau erau plătite incorect. Echipa formată din 15 persoane nu avea un lider oficial. Marcos a luat măsuri. *Ai primit cea mai proastă poziţie din organizarea canalului de distribuţie*, şi-a spus. *Poţi deveni lider fără titlu*? A devenit tipul acela la care apela toată lumea pentru a corecta erorile din facturi, ajutându-i pe ceilalţi să îşi uşureze munca. Indicaţiile pe care le oferea restului echipei au oferit şi mai multă greutate eforturilor sale.

Strădaniile lui au însemnat foarte mult. Echipa s-a închegat, oamenii au început chiar să aprecieze ceea ce făceau, iar grupul a redus rata erorilor la doar câteva procente. Începeau să fie recunoscuţi pentru munca lor de calitate. În scurt timp, conducerea l-a recompensat pe Marcos cu o nouă poziţie în departamentul de analiză a lanţului de distribuţie, o parte mai respectată a companiei. Atunci când a părăsit grupul de facturare, conducerea i-a oferit succesorului său poziţia oficială de lider de echipă, o recunoaştere pe care Marcos nu a primit-o niciodată, dar o dovadă a impactului pe care l-a avut rolul său neoficial.

A păstrat legătura cu fosta echipă. În doar câteva luni, noul lider a eliminat multe dintre schimbările pe care le instituise Marcos. Starea de spirit şi implicarea echipei au scăzut drastic. În mai puţin de un an de când se mutase, conducerea i-a cerut lui Marcos să se reîntoarcă la fosta

echipă.

Pentru a doua oară în doi ani, a părăsit un serviciu pe care îl iubea pentru o echipă a cărei muncă o considera plictisitoare. Mai mult, echipa iar nu avea un lider desemnat, iar Marcos nu a primit nici recunoaşterea oficială, nici mărirea de salariu pe care simţea că le merită. Era dezamăgitor, şi totuşi, în forul său interior, o parte din el era încântată să accepte provocarea oricum.

A abordat rolul acesta pentru a doua oară cu planuri mari. *Chiar dacă aceste persoane nu îmi sunt subordonate, voi reconstrui echipa şi o voi face să funcţioneze aşa cum trebuie*, s-a gândit el. Acţionând ca liderul care mulţi dintre noi aspiră să devină, a început să facă ordine în echipă. Era prea mare şi neproductivă şi devenise un loc în care angajaţii aveau parte de prea puţină bucurie. Şi-a stabilit un obiectiv ambiţios de a diminua rata erorilor de la peste 10% la un impresionant prag de 3%, reducând în acelaşi timp dimensiunea grupului. Dorea să facă echipa atât de eficientă, încât să devină imposibil să mai fie rechemat aici a treia oară. „Toată lumea din echipă ştie că încerc să mă înlocuiesc pe mine cu nişte procese automate”, se lăuda el.

A ajutat la crearea unui program care să efectueze echivalentul muncii a cinci membri ai echipei, pregătind astfel terenul pentru reducerea echipei cu mai bine de jumătate. Ulterior, le-a găsit colegilor slujbe mai bune. Unul a părăsit munca manuală şi plictisitoare de corectare a facturilor pentru a prelua responsabilitatea întâlnirilor grupului. Un altul şi-a făcut în sfârşit curajul de a se muta într-o echipă care îi putea folosi mai bine abilităţile. Datorită eforturilor sale, compania a economisit o mulţime de bani, iar angajaţii prestau o activitate care le aducea mai multă bucurie – o mare diferenţă fată de monotonia corectării a mii de facturi. Marcos se simţea împlinit când ajuta pe toată lumea, spunând despre munca sa că este „perfect satisfăcătoare”.

* * *

Atunci când echipele se sincronizează, munca este energizantă şi productivitatea este ridicată. Membrii echipei sunt plini de mândrie şi decişi să aibă o contribuţie importantă. Dar atunci când ne aflăm într-o echipă care este dezorganizată, irosim timp şi devenim frustraţi. Am putea chiar să absentăm de tot, participând la şedinţe nepregătiţi sau nedispuşi să ne prezentăm propriile idei.

Dată fiind natura majorităţii locurilor de muncă, este greu să simţim bucurie la serviciu dacă echipele în care ne aflăm nu sunt fericite. Marcos a profitat de ocazia de a-şi îmbunătăţi echipa, chiar şi în lipsa unui rol oficial de conducere. A transformat o echipă ineficientă, care făcea o muncă monotonă, într-una organizată, care presta o activitate mult mai plăcută şi de calitate. Poate că nu conduceţi o echipă, dar puteţi contribui să o faceţi mai plăcută!

Vizualizaţi echipa ideală

Probabil că aţi întâlnit două tipuri de echipe. Cele care asigură activitatea principală sunt grupuri permanente, de obicei organizate în jurul unei zone departamentale sau al altei nevoi organizaţionale. Printre exemple se numără o unitate de asistente medicale, un batalion de soldaţi sau un grup de leadership multifuncţional. Echipele de proiect sunt temporare şi sunt create pentru a rezolva o anumită problemă, a lansa un produs, a deservi un client sau a lua o decizie. Ambele tipuri necesită colaborarea cu alţii, îmbinarea unor puncte de vedere diferite şi generarea şi implementarea ideilor.

Acordaţi-vă câteva clipe şi imaginaţi-vă cum ar arăta echipa dumneavoastră ideală. Ce senzaţie vă transmite?

Cuprinde ea interacţiuni pozitive şi relaţii care susţin dezvoltarea? Este o echipă „strict profesională” care abordează rapid o sarcină sau rămâne ceva spaţiu şi pentru relaţionare în afara serviciului, inclusiv socializare cu colegii? Echipa dumneavoastră ideală vă provoacă să vă folosiţi potenţialul la maximum? Oferă sprijin, încurajare sau dezvoltare? Nu există răspuns corect sau greşit atâta

vreme cât aşa simţiţi dumneavoastră că este bine.

Faceţi un teanc cu echipe

A sosit timpul să vă adunaţi toate echipele într-un teanc. Pe un cartonaş (sau într-un tabel) scrieţi denumirea fiecărei echipe, inclusiv grupul dumneavoastră de activitate principală şi toate echipele de proiect.

Acum să ne imaginăm ce se petrece în fiecare echipă. Evident, există „forţa pentru sarcinile [de completat]" sau „echipa de soluţionare generică a problemelor". Dar care este adevăratul scop al acestor echipe? *Scopul* este încrederea autentică în valoarea muncii pe care o prestaţi. El ne ajută să găsim un sens al eforturilor noastre prin conectarea la un scop mai amplu. În lipsa unui scop, echipele devin repede un haos, rătăcind de la o sarcină la alta, fără o raţiune limpede de a exista.

Se presupune că liderul echipei stabileşte scopul acesteia, iar dacă dumneavoastră sunteţi acea persoană, daţi-i drumul! Noi, restul, dorim să înţelegem scopul echipei, chiar dacă nu ni s-a comunicat niciodată, pentru a putea simţi că eforturile noastre au o semnificaţie şi că ne petrecem timpul în mod util. Este prea vag să spuneţi pur şi simplu „pentru a creşte", „pentru a rezolva probleme" sau „pentru a îmbunătăţi acest proces". De asemenea, nici nu e ceva care să inspire. În cel mai concret mod posibil, conectaţi munca echipei cu sprijinirea unei persoane sau a unui grup. În cazul echipei de corectare a facturilor a lui Marcos, ideea principală nu era remedierea erorilor. Echipa lui a simţit nevoia de a salva integritatea companiei plătindu-le furnizorilor sumele corecte, în timp util. O echipă de dezvoltare de produse îşi atinge potenţialul maxim atunci când scopul ei nu este doar să lanseze produse, ci şi să încânte clienţii şi să le uşureze viaţa.

În cadrul unui studiu cu adevărat reconfortant, cercetătorii au studiat o echipă de curăţenie dintr-un spital.1 Slujba acesteia era să întreţină saloanele şi spaţiile publice, care este deseori o treabă murdară şi nu face angajaţii prea fericiţi. Şi totuşi, această echipă era

înfloritoare, iar angajaţii îşi iubeau munca. Secretul lor? În loc să definească în mod limitat scopul echipei drept curăţenie în urma pacienţilor, ei considerau că oferă îngrijire esenţială bolnavilor. Pe lângă faptul că asigurau un mediu confortabil pacienţilor care erau supuşi unor tratamente dificile, echipa îi făcea şi să se simtă mai bine, de exemplu, oferind şerveţele persoanelor care plângeau sau un pahar cu apă celor care sufereau de senzaţia de greaţă.

Scrieţi pe fiecare cartonaş câte o propoziţie care să rezume scopul fiecărei echipe din care faceţi parte, întrebaţi-vă: *Care este contribuţia echipei noastre la îndeplinirea obiectivelor sau a viziunii companiei*? *Ce informaţii sau idei utile producem noi*? *Ce îmi place mie atunci când particip la activitatea echipei*?

Găsiţi cu greu răspunsul la aceste întrebări? Discutaţi cu ceilalţi din echipă despre modul în care văd ei scopul acesteia. Dacă şi aşa vi se pare greu, s-ar putea să nu existe niciun motiv pentru ca echipa respectivă să existe. Unele echipe poate că au avut un scop în trecut, dar deja l-au îndeplinit.

Evaluaţi teancul echipelor

Acum luaţi fiecare cartonaş, mergând de la cel mai uşor la cel mai dificil. Pentru majoritatea oamenilor, aceasta înseamnă că vor începe cu echipa în care sunt cel mai puţin implicaţi şi vor încheia cu grupul de activitate principală. Adresaţi-vă următoarele întrebări pentru fiecare echipă:

Echipa aceasta este necesară pentru munca mea? Dacă nu vă schimbaţi serviciul, va trebui să continuaţi să faceţi parte din echipa care se ocupă de activitatea principală. Alte echipe trebuie să fie păstrate pentru că asigură informaţiile de care aveţi nevoie pentru a vă face treaba, deoarece opinia dumneavoastră este necesară sau pur şi simplu pentru că aşa decide şeful.

Echipa aceasta mă ajută să mă apropii de idealul meu profesional? Poate că vă motivează sau vă va asigura

abilităţile sau conexiunile necesare pentru viitorul fericit pe care vi-l doriţi.

Aduce bucurie? De exemplu, este plăcută munca prestată pentru a atinge scopul echipei?

Înainte de a trece la următorul cartonaş, recunoaşteţi că, indiferent cât de rău vă simţiţi în cadrul unei echipe uneori, de obicei există ceva de apreciat în ea. Ce puteţi învăţa de la cineva din cadrul echipei? De cine sunteţi cel mai apropiat şi cu cine vă place cel mai mult să discutaţi? Ce tip de muncă valoroasă prestaţi pentru echipă?

Sortaţi echipele în două teancuri: cele de care sunteţi mulţumit şi cele care au nevoie de îmbunătăţiri. Este minunat dacă echipa pentru activitatea principală vă aduce bucurie, deoarece de obicei este echipa cu care petreceţi cel mai mult timp. Dacă o anumită echipă de proiect vă aduce bucurie, ce vă atrage la ea? Dacă ştiţi care este sursa bucuriei, veţi reuşi să aflaţi mai multe despre dumneavoastră şi despre ce vă place să obţineţi ca rezultat al muncii prestate.

Oricât de mult aş dori să vă împărtăşesc vreun truc pentru a scăpa de teancul ce cuprinde echipele care nu vă plac, acest lucru nu este realist pentru majoritatea oamenilor. Dar puteţi să îmbunătăţiţi echipa pentru a deveni o sursă de bucurie mai mare (şi mai puţină frustrare). Concentraţi-vă pe acest teanc de echipe, dar sfatul pe care vi-l dau poate îmbunătăţi o echipă care este deja bună. Nu uitaţi, indiferent ce poziţie aveţi, există câteva modalităţi simple prin care puteţi face ca o echipă să fie mai plăcută.

Nu creaţi haos pentru colegii de echipă

Un membru neinteresat al echipei poate transforma rapid o echipă plăcută într-una dezorganizată, în care toată lumea îşi pierde interesul. Nimeni nu doreşte să depună efortul suplimentar de a compensa lipsa unor membri care nu depun niciun efort şi participă nepregătiţi la şedinţe. Obţinerea de avantaje nemeritate este toxică pentru atmosfera unei echipe. „De ce să muncesc eu din

greu, când cutare nu o face?” – acesta este de obicei raţionamentul. Atunci când se răspândeşte această atitudine, echipele devin un haos. În afară de a arăta cu degetul şi a adopta o poziţie de autoapărare, puţini angajaţi apar la şedinţe pregătiţi, în vreme ce şi mai puţini încă depun toate eforturile. Cei care muncesc suplimentar pentru a compensa neimplicarea celorlalţi încep să aibă resentimente şi pot ajunge chiar să sufere de epuizare.

Există un motiv pentru care oamenii nu se mai implică în cadrul echipelor şi, de obicei, acest lucru nu se datorează faptului că ar fi leneşi sau iresponsabili. Nu vi s-a întâmplat să nu participaţi la activitatea unei echipe pentru că aţi crezut că ceilalţi sunt mai deştepţi, ştiu mai mult sau au mai multă experienţă? Deseori lipsa încrederii în sine determină oamenii să îşi ignore talentele speciale cu care îşi aduc contribuţia. Adesea cea mai puţin experimentată persoană dintr-o echipă poate ajuta la rezolvarea celor mai mari provocări. Nu permiteţi părerii false conform căreia nu aveţi cu ce contribui la munca echipei să vă împiedice să participaţi şi să creaţi o atmosferă de echipă care să dea impresia că nu sunteţi cu adevărat prezent. Ajutaţi la consolidarea încrederii în echipă spunându-le tuturor (inclusiv dumneavoastră!) cât de valoroasă este contribuţia lor. Identificaţi concret acel lucru pe care îl face fiecare şi care este cu adevărat important pentru dumneavoastră, pentru echipă, pentru alt membru al organizaţiei sau un client.

Încrederea păstrează ordinea în cadrul echipelor în universul profesional alert al prezentului, încrederea reciprocă ajută oamenii să evite epuizarea2 şi să nu îşi ducă acasă problemele de la serviciu, adică să ajungă în familie morocănoşi, cu puţin timp şi energie disponibile pentru cei dragi. Pe lângă faptul că încrederea creează un mediu de lucru mult mai plăcut, ea ajută echipele să atingă obiective importante. Atunci când vă aflaţi într-un grup cu nivel ridicat de încredere, toată lumea încearcă să îmbunătăţească situaţia colectivă. În grupurile cu nivel

scăzut de încredere, acele eforturi se orientează către scopuri individuale, care sunt de obicei în defavoarea grupului.3 Rezultatul: o echipă dezorganizată, cu conflicte, care realizează foarte puţine în foarte mult timp.

Încrederea este greu de clădit în momentul în care este nevoie de ea, aşa că nu aşteptaţi. Alocaţi timp pentru a încerca să-i cunoaşteţi pe membrii echipei în afara biroului. împărtăşiţi deschis informaţii care îi încurajează şi pe ceilalţi să procedeze la fel. Nu vă grăbiţi să blamaţi alţi membri ai echipei pentru greşeli, deoarece vor fi mai puţin dispuşi să le recunoască în viitor. În schimb, discutaţi sincer despre erorile anterioare şi învăţaţi din ele. Şi recunoaşteţi-vă propriile greşeli. Odată ce ne recunoaştem limitările, nu mai suntem atât de intransigenţi cu noi înşine la fiecare pas greşit. Aceasta creează un mediu mult mai sigur, în care toţi putem să ne recunoaştem neajunsurile pentru binele grupului.

Conflictele nu creează întotdeauna haos

Este relaxant să te afli într-o încăpere cu mai mulţi oameni care sunt de acord cu tine. Problema: dacă nu te contestă, probabil că nu analizează temeinic o decizie sau nu vor genera o discuţie eficientă. Nu va fi relaxant însă când echipa prestează sub nivelul aşteptărilor pentru că oamenilor le-a fost frică să exprime un punct de vedere opus. Este un proces denumit de obicei gândire de grup, iar astfel de echipe au performanţe slabe. Pentru a obţine rezultatul optim, va trebui să vă obişnuiţi să discutaţi cu oameni care au păreri diferite de ale dumneavoastră.

Chiar şi în cazul echipelor diverse, studiile arată că oamenii au tendinţa de a se concentra pe ceea ce ştiu cu toţii, de exemplu, preferinţele clienţilor, proiecte anterioare şi modul tipic în care funcţionează compania.4 în ciuda faptului că avem tendinţa de a discuta despre ceea ce ştim cu toţii, fiecare persoană vine cu propriile cunoştinţe. Deseori, aceste informaţii aparent mărunte se dovedesc a fi esenţiale pentru o echipă eficientă.5 Fiecare persoană dintr-o echipăâşi poate aduce contribuţia prin

experienţele, ideile şi educaţia sa aparte.

Dacă descoperiţi că grupul este mereu de acord cu ideile prezentate, cereţi cuiva să joace rolul avocatului diavolului. Acceptând în mod explicit acest rol, vă veţi simţi în siguranţă să respingeţi ideile altor membri şi să indicaţi perspectivele ignorate. Doar asiguraţi-vă că le daţi şi celorlalţi ocazia de a juca acest rol. El va aduce perspective noi şi nu este distractiv să fii nevoit să fii mereu sceptic.

Dacă vă străduiţi în continuare să generaţi diferite idei, nu faceţi un lucru la care recurg echipele în mod frecvent: brainstorming. Ideile generate astfel deseori nu îşi îndeplinesc scopul, deoarece sesiunile în care sunt produse combină crearea cu evaluarea ideilor. În încercarea de a crea o atmosferă sigură şi plină de respect în care toată lumea să continue să propună idei noi, se întâmplă prea des să respingeţi o idee înainte de a avea chiar şansa de a se dezvolta. După câteva şedinţe în care se observă respingerea rapidă a ideilor celorlalţi, nu este de mirare că unele persoane decid să păstreze liniştea. De asemenea, este dificil să nu considerăm comentariile negative despre ideile noastre drept o critică personală.

În loc să recurgeţi la brainstorming, sugeraţi să o înlocuiţi cu *brainwriting6*, adică generarea în scris a ideilor în cadrul grupului. Este un exerciţiu tăcut la început, care poate aduce aceleaşi beneficii ca şi brainstormingul, dar fără dezavantajele acestuia. Generarea ideilor este separată de evaluarea lor. Este destul de simplu de realizat. Cereţi membrilor echipei să scrie în linişte propriile idei pe cartonaşe. După un interval de generare a ideilor (aproximativ un sfert de oră în general), un membru al echipei îşi asumă responsabilitatea de a grupa laolaltă ideile asemănătoare. Fiecare idee este apoi prezentată anonim întregii echipe şi evaluată.

Faceţi ordine în conflictele personale

Dacă o echipă se confruntă cu prea multe conflicte din cauza diferenţelor de personalitate sau a

comportamentelor false, aceasta poate afecta serios atât echipa ca întreg, cât şi pe membrii săi. Nimeni nu vrea să fie ţinta sau chiar spectatorul multor certuri şi atacuri personale. Că veni vorba despre un mediu lipsit de bucurie!

Evitaţi să vă lăsaţi târât în conflictele altora. Evitaţi să bârfiţi sau să vorbiţi pe cineva de rău. Şi nu vă lăsaţi păcălit să credeţi că dacă vă plângeţi de cineva altor membri ai echipei veţi crea o legătură adevărată şi de durată. Orice intimitate care se poate crea este falsă, de scurtă durată şi nocivă pentru integritatea dumneavoastră.

Recunoaşteţi că, atunci când cineva contestă o idee, nu înseamnă că nu vă place pe dumneavoastră sau este răuvoitor. Ştiu că este greu. Mândria şi nesiguranţa pot face ca unele comentarii neplăcute despre ideile noastre să pară un atac la persoană, chiar dacă intenţiile nu sunt rele. Dacă echipa a muncit dinainte pentru a clădi încredere, înseamnă că are o anumită protecţie. Încrederea transformă dezacordurile privind ideile în conversaţii productive, făcându-ne în acelaşi timp să ne simţim mai bine atunci când auzim noutăţi.7

Clarificaţi orice situaţii neplăcute pentru care sunteţi responsabil rezolvând conflictele personale. Uneori, este nevoie să luaţi taurul de coarne pentru a lămuri situaţia. Ştiu cât de greu poate fi să mergi la cineva şi să spui: „Mi-ar plăcea să putem colabora bine şi să ne sprijinim reciproc munca. Îmi dau seama că nu am acţionat astfel şi îmi pare rău”. Cel mai adesea, cealaltă persoană vă va întoarce gestul de bunăvoinţă. În caz contrar, este posibil să aibă ceea ce oamenii de ştiinţă numesc o orientare egocentrică8, adică o atenţie puternică pe propria persoană, care o orbeşte faţă de gestul dumneavoastră de bunăvoinţă. Mai daţi-i o şansă, de data aceasta specificând în mod mai limpede dorinţa dumneavoastră de a depăşi diferendele din trecut.

De obicei, echipele mari sunt foarte dezordonate

Echipele mari pot crea haosuri imense. Studiile

demonstrează că echipele mai mari sunt mai puţin satisfăcătoare decât cele mai mici. Pentru că sunt atâtea alte persoane, există toate şansele să apară suprapuneri ale contribuţiilor membrilor, ceea ce creşte probabilitatea ca echipele să devină haotice şi dezorganizate. De asemenea, este greu să observăm impactul propriei munci dacă sunt atât de multe persoane înjur.

O echipă mai mare este aproape întotdeauna şi una mai lentă. Realizarea unui consens în cadrul unei echipe mari necesită mult timp şi uneori nici măcar nu este posibilă. Preşedintele Amazon.com, Jeff Bezos, se ghidează după „regula celor două pizze”: nicio echipă nu ar trebui să fie atât de mare încât să nu poată fi hrănită cu doar două pizze. Studiile susţin regula de bază a lui Bezos.

Ele indică faptul că dimensiunea optimă pentru majoritatea echipelor ar trebui să fie între patru şi şase persoane dacă încearcă să genereze idei, să ia decizii sau să inoveze, echipele formate din mai mult de nouă oameni depăşind limitele muncii eficiente.9

Deşi de obicei depinde de liderul echipei să stabilească dimensiunea acesteia, conştientizarea dezavantajelor echipelor mai mari poate fi de folos oricui. Dacă faceţi parte dintr-o echipă mai mare, propuneţi spargerea ei în câteva grupuri mai mici de lucru. Nu vă grăbiţi să recomandaţi alt membru al echipei care nu oferă o perspectivă specială. Iar atunci când vă aflaţi la conducere, scopul dumneavoastră ar trebui să fie acela de a crea echipe mici.

Secretul Metodei KonMari pentru crearea de echipe agreabile

Crearea bucuriei la serviciu este importantă pentru echipa KonMari. Primul pas pe care trebuie să îl facem este identificarea tipurilor de lucruri care aduc bucurie fiecărui membru al echipei şi apoi delegarea sarcinilor în consecinţă. De exemplu, asistenta noastră, Kay, adoră să organizeze sarcinile în Excel şi să le abordeze sistematic. De asemenea, se pricepe foarte bine să se ocupe de detalii

mărunte care trebuie rezolvate imediat, aşa că acestea sunt tipurile de activităţi pe care i le solicităm întotdeauna. Este genul de persoană care devine mai energică pe măsură ce lucrează mai mult. Jocelyn, managerul comunităţilor noastre online, este foarte interesată de crearea unui impact social, aşa că în loc să ne concentrăm pe creşterea numărului de urmăritori, discut întotdeauna cu ea diverse modalităţi prin care munca noastră să facă lumea un loc mai bun.

Andrea adoră să le aducă bucurie clienţilor noştri, aşa că pe ea o rugăm să se ocupe de comunicarea cu aceştia. La întâlnirea săptămânală a companiei, ea are ocazia de a ne împărtăşi ce anume a realizat în timpul săptămânii pentru a-i bucura, moment denumit Clipa Super. Acesta stimulează întotdeauna motivaţia echipei.

În ceea ce-l priveşte pe Takumi, soţul meu, el se bucură să interacţioneze cu ceilalţi şi să creeze un mediu de lucru care să permită fiecăruia să îşi folosească abilităţile. În prezent, se ocupă de managementul echipei, îndeplinind şi funcţia de producător al meu. Slujba asta i se potriveşte atât de bine, încât cred că s-ar putea să fie vocaţia lui.

Dacă dorim să ne placă ceea ce facem şi să fim foarte productivi, este important să ştim care este pasiunea noastră, pentru a o împărtăşi restului echipei şi a afla ce le aduce şi lor bucurie.

M.K.

* * *

Deşi echipele pot fi o sursă de bucurie pentru toţi membrii lor, foarte des ele nu îşi îndeplinesc misiunea. Trebuie să ştiţi că succesul unei echipe este responsabilitatea tuturor, indiferent de titlu, vechime sau funcţie, şi un privilegiu de care ne putem bucura la muncă. Depuneţi toate eforturile pentru a face ordine în echipe şi veţi aduce bucurie nu doar pentru dumneavoastră, ci pentru toată lumea din grup.

Capitolul 10

Împărtăşiţi magia ordinii

Poate că vă întrebaţi de ce ar trebui să vă păstraţi biroul în ordine dacă lângă el se află un spaţiu comun complet haotic. Sau poate vă întrebaţi de ce v-aţi făcut ordine în agendă atunci când cultura companiei permite în mod regulat altora să o umple din nou. Iar să ţineţi pasul cu căsuţa poştală într-o companie populată de dependenţi de e-mail poate reprezenta o provocare până şi pentru cel mai hotărât organizator digital. Iată care este ideea: dacă vă organizaţi munca, vă oferiţi un cadou care nu înseamnă doar un birou ordonat, o agendă curată sau o căsuţă poştală goală. Înseamnă că aţi preluat controlul asupra vieţii dumneavoastră profesionale. Aşadar, ce urmează?

Împărtăşiţi şi celorlalţi magia ordinii!

Este uşor să gândim că nu putem schimba mare lucru atunci când nu ne aflăm noi la conducere. Oamenii se grăbesc să-i critice pe liderii unei companii pentru că sunt vinovaţi pentru dezordinea cu care ne confruntăm la serviciu; în unele cazuri, şeful chiar are o mare parte din vină. Dar în loc să priviţi de pe margine, mai bine concentraţi-vă pe ceea ce puteţi face pentru a îmbunătăţi situaţia.

Acţiunile mărunte pot aduce schimbări surprinzător de mari într-o companie. Să nu credeţi niciodată că nu sunteţi destul de important sau de experimentat pentru a vă aduce contribuţia. Sunteţi! Trebuie doar să fiţi realist. Cultura companiilor nu se schimbă peste noapte. În schimb, împărtăşiţi bucuria care vine odată cu ordinea, pas cu pas.

Permiteţi celorlalţi să se inspire din ordinea dumneavoastră

Biroul meu era un dezastru… un mare dezastru. Aveam mult prea multe cărţi, chiar şi pentru un profesor. Nu mă mai atinsesem de unele de câţiva ani. Teancuri de articole atât de înalte, încât nu mai vedeam de ele. Sertarele biroului rivalizau cu un magazin universal prost: gustări trecute bine de data expirării şi articole de birotică

vechi de ani de zile nescoase din ambalaj. Aveam chiar şi o cheie misterioasă: nici până în ziua de azi nu am nici cea mai vagă idee de la ce anume era.

Nu aveam nicio motivaţie să fac ordine până când nu am terminat de scris prima carte, *Stretch*. Am descoperit că multă lume cu care vorbeam mă întreba ce legătură era între activitatea mea şi Metoda KonMari. Sincer să fiu, la început aceste întrebări m-au luat prin surprindere. Deţineam dovezile care demonstrau că exploatarea la maximum a resurselor deja existente stimulează creativitatea, performanţa profesională crescută şi, în fond, o viaţă mai bună. Ştiam că Marie este o autoare respectată şi specialistă în organizare, dar cum ar fi putut o metodă care învaţă oamenii cum să îşi facă ordine în casă să aibă vreo legătură cu metoda care le asigură oamenilor mai mult succes şi mai multă satisfacţie profesională?

Atunci când revista *Well + Good* a publicat lista cu cele mai interesante zece cărţi de citit în 2017, a adăugat şi cartea mea pe listă, numind-o „nivelul următor al metodei Marie Kondo”. Curios, dar în continuare destul de sceptic, am decis să experimentez cu propriul birou şi să încerc să fac ordine. Am trăit în mod direct transformarea extraordinară produsă ca urmare a utilizării acestei metode, dându-mi seama că se referă mai mult la procesul de autodescoperire decât la acţiunile în sine ale organizării. Un spaţiu organizat iese în evidenţă şi atrage oamenii interesaţi de ordine. Dar faptul că afli chestii despre tine este cel care te aduce mai aproape de viaţa pe care ţi-o doreşti.

După ce mi-am făcut ordine pe birou, colegii mei au fost completamente şocaţi. „Vai, ce s-a întâmplat?”, m-au întrebat. „Biroul tău arată extraordinar!” Şi ei îşi doreau un spaţiu plin cu lucrurile pe care le iubeau. Faptul că le-am arătat biroul a fost doar începutul. Aveam ambiţii mai mari; voiam ca oamenii să facă ordine în toate aspectele muncii lor.

Şi aici puteţi interveni dumneavoastră. Deşi nu îi puteţi forţa pe ceilalţi să facă ordine, îi puteţi inspira arătându-le ce aţi reuşit dumneavoastră. Invitaţi-vă colegii să vă viziteze spaţiul de lucru. Discutaţi despre abordarea dumneavoastră pentru organizarea e-mailului şi a agendei. Arătaţi-le telefonul şi ecranul calculatorului. Spuneţi-le cum aţi evitat să fiţi îngropat în prea multe decizii. Continuaţi să creaţi relaţii de calitate şi oamenii vor fi inspiraţi să facă la fel. Explicaţi-le cum anume şi de ce solicitaţi politicos o agendă a şedinţelor.

Dacă se poate, mergeţi şi mai departe. Propuneţi-le liderilor companiei instituirea unei zile de curăţenie, astfel încât toată lumea din birou să îşi poată transforma spaţiul de lucru. Pentru întâlniri, sugeraţi ca o zi pe săptămână să se anuleze toate şedinţele cu excepţia celor mai importante şi încercaţi să le scurtaţi pe cele care trebuie să fie păstrate neapărat. Folosiţi timpul economisit pentru a lucra la orice vă aduce bucurie. Recomandaţi ca toată lumea din companie să nu îşi verifice e-mailul o oră întreagă pe zi; aceasta va oferi scăparea necesară de întreruperile constante. Apoi creaţi o comunitate încurajatoare de amatori ai ordinii la muncă pentru a afla despre noi tehnici de organizare şi a motiva oamenii să continue pe acest drum.

Manifestaţi preocupare pentru locul de muncă

Dacă sunteţi ca majoritatea oamenilor, probabil că aţi trecut pe lângă o bucată de hârtie rătăcită pe jos şi aţi mers mai departe. Când aţi văzut ultima dată o farfurie murdară în bucătăria de la birou şi aţi lăsat-o aşa? Aţi ajuns vreodată în sala de conferinţe şi aţi descoperit că tabla nu e ştearsă? Aceste tipuri de dezordine nu sunt cine ştie ce în sine. Dar ele indică lipsa preocupării.

În timp, ele se pot transforma în probleme majore. În cadrul unui studiu, cercetătorii au comparat un spaţiu comun de lucru ordonat cu unul dezordonat. După o perioadă scurtă de timp, acesta din urmă avea de trei ori mai multe obiecte adunate în dezordine decât celălalt.1

După ce se depăşeşte bariera dezordinii, este mult prea uşor ca oamenii să continue să adune obiecte. Este adevărat pentru orice categorie în care faceţi ordine la serviciu, de exemplu dacă invitaţi prea multe persoane la o şedinţă sau trimiteţi un număr prea mare de e-mailuri. Destul de repede, toată lumea începe să contribuie la creşterea teancului de lucruri.

Tata era om de afaceri, proprietar de motel. Când eram copil, mergeam cu el la serviciu câteva zile pe durata verii. În timp ce ne plimbam prin motel, întotdeauna aduna gunoiul de pe jos pe holuri. Într-o zi l-am întrebat de ce se deranja când el era şeful şi avea o mulţime de menajere. Mi-a spus, calm: „Preocuparea pentru spaţiu este treaba tuturor, de la menajere la şef”. De atunci am reţinut lecţia că fiecare om contează.

Nu puneţi presiune inutilă asupra dumneavoastră ca să deveniţi omul de serviciu în companie, pentru că nu sunteţi. În schimb, întrebaţi-vă: *Ce lucruri mărunte pot face eu pentru a manifesta preocupare faţă de locul de muncă*? Ar putea fi o chestie simplă precum spălatul unei farfurii la bucătărie. Dacă o întâlnire se transformă într-un haos (imaginaţi-vă o mulţime de păreri divergente şi atitudini teatrale), ce puteţi spune pentru a o readuce pe făgaşul normal? Dacă un lanţ de e-mailuri a scăpat de sub control, cum puteţi ajuta la condensarea lui?

Apreciaţi-vă colegii

Prin intermediul curăţeniei aţi aflat cât de importantă este preocuparea faţă de lucrurile din viaţa dumneavoastră. Este cu atât mai adevărat în cazul persoanelor cu care lucraţi. Prea adesea, ne luăm colegii de buni (şi ei fac acelaşi lucru cu noi). Munca pe care o prestează, efortul pe care îl depun şi contribuţia la crearea mediului din companie sunt, fără îndoială, importante pentru succesul şi satisfacţia noastră. Este mult prea uşor să uităm că persoana pe care încercaţi să o anihilaţi în mod subtil sau cu care vă contraziceţi sau vă certaţi pe resurse este o persoană care merită respect. Trataţi-o

astfel, şi există toate şansele ca şi ea să vă trateze la fel. Vă va fi mai bine amândurora.

Vă apreciaţi colegii? Folosind scara următoare: (1) Niciodată, (2) Rareori, (3) Uneori, (4) Foarte des, (5) întotdeauna, cât de mult:

le mulţumiţi celorlalţi?

recunoaşteţi contribuţiile importante ale celorlalţi?

respectaţi, permiteţi şi încurajaţi oamenii să fie ei înşişi?

le acordaţi prezumţia de nevinovăţie?

Îi trataţi pe ceilalţi ca fiind demni de respectul dumneavoastră?

Adunaţi scorul şi, dacă este mai mic de 20, înseamnă că este loc de mai bine. Recunoaşteţi prezenţa celorlalţi, ascultaţi, vorbiţi sincer şi trataţi-i pe toţi cei cu care vă întâlniţi ca pe nişte persoane demne de respectul şi recunoaşterea dumneavoastră. Atunci când discutăm despre modul în care interacţionăm cu ceilalţi, puterea, statutul, banii, faima şi norocul nu ar trebui să aibă vreo

7 7 importanţă în modul în care îi tratăm. Ajutaţi la crearea unui mediu care respectă pe toată lumea, ilustrând astfel o lecţie esenţială învăţată în urma curăţeniei: fiţi recunoscător.

Nu confundaţi recunoştinţa cu beneficiile oferite de organizaţie. Pe când lucram la o companie nou-înfiinţată din Silicon Valley, firma ne oferea mereu micul dejun şi cina gratuit. La început, am crezut că era o modalitate excelentă de a le mulţumi angajaţilor pentru munca depusă şi abia aşteptam să văd ce mai apare în meniu în fiecare seară. În timp, am început să înţeleg că era un mod de a ne prelungi ziua de lucru. Deseori obişnuiam să tărăgănez munca, ştiind că mă aştepta cina, ceea ce îmi afecta serile şi chiar somnul.

Deseori îi aud pe oameni spunând că nu se simt apreciaţi. Nu îi interesează cina sau alte gratuităţi oferite de companie, ci recunoaşterea muncii lor. Felicitări pentru o treabă bine făcută. Mulţumire pentru că şi-au rupt din

timpul dedicat familiei pentru a face un efort suplimentar. Îndepliniţi partea care vă revine mulţumind sincer oamenilor pentru contribuţia lor, indiferent dacă sunteţi şef sau cea mai tânără persoană din grup.

Un studiu recent, realizat pe un eşantion de 2000 de americani, a revelat că majoritatea oamenilor consideră că exprimarea recunoştinţei faţă de un coleg îi face să se simtă mai fericiţi şi mai împliniţi.2 Şi totuşi, acelaşi studiu a arătat că, într-o singură zi, doar 10% dintre angajaţi îşi exprimă recunoştinţa faţă de cineva de la muncă. Rezultatul: atât de multe acţiuni, mari şi mici, trec neobservate şi nerecunoscute, în ciuda bucuriei care apare atunci când oferim şi primim recunoştinţă.

Studiile mai arată că manifestarea recunoştinţei îi determină pe angajaţi să se implice mai mult la serviciu şi să fie mai dispuşi să îşi ajute colegii.3

Exprimarea recunoştinţei autentice nu durează aproape deloc şi costă foarte puţin. Într-o companie cu 1.500 de angajaţi care vinde tricouri şi alte produse personalizate, se foloseşte expresia „SUPER” pentru a exprima recunoştinţa pentru activităţile realizate de angajaţi. Oricine poate trimite un SUPER unui coleg pentru orice, de la realizări aparent mărunte (mulţumiri pentru că a făcut ceva în plus pentru a ajuta un client) până la obiective majore atinse (încheierea unui proiect major). Cel mai important este că aceste aprecieri sunt detaliate. Specificitatea transmite sinceritate şi arată că sunteţi cu adevărat atent.

Dacă organizaţia dumneavoastră nu are o modalitate formală de a facilita exprimarea recunoştinţei, faceţi-o dumneavoastră. Sunt atât de multe contribuţii minunate ale oamenilor la serviciu şi sunt uşor de neglijat în vâltoarea zilnică. Faceţi o pauză şi priviţi înjur. Ce vedeţi?

Când a fost ultima dată când aţi mulţumit sincer unui coleg pentru ceva ce a făcut? După o şedinţă, mulţumiţi-le celor care au participat şi indicaţi în mod concret motivul pentru care contribuţia lor a fost utilă. Apreciaţi public

persoanele care au contribuit la proiecte. Complimentaţi pe cineva.

* * *

Povestiţi-le colegilor despre călătoria dumneavoastră pe tărâmul curăţeniei şi umpleţi restul biroului cu mai multă bucurie. împărtăşiţi tehnicile dumneavoastră celor care doresc să le afle. Arătaţi modul în care ordinea v-a transformat munca şi viaţa şi în curând veţi vedea că sunt şi alţii dispuşi să şi le transforme pe ale lor.

În încheierea cărţii, Marie vă va indica nişte ultime trucuri pentru a aduce şi mai multă bucurie la serviciu. De asemenea, vă va povesti despre câteva schimbări mărunte pe care le-a implementat şi care au avut un impact major asupra vieţii sale profesionale.

Capitolul 11

Cum să aduceţi şi mai multă bucurie

9 9

la serviciu

Am acoperit o gamă variată de teme în această carte, inclusiv cum să faceţi ordine pe birou, în datele digitale, în timpul, deciziile, reţeaua de cunoştinţe, întâlnirile şi echipele dumneavoastră. În acest capitol final, vă împărtăşesc nişte aspecte pe care le am mereu în minte şi anumite lucruri pe care le fac, astfel încât munca să îmi aducă şi mai multă bucurie, precum şi lucrurile pe care le-am aflat de la alţii şi pe care aş dori să le includ în munca mea.

Grija faţă de ceea ce păstrăm ne îmbunătăţeşte performanţa profesională

Pe când lucram încă la agenţia de recrutare, primul lucru pe care îl făceam atunci când ajungeam la birou era să îmi fac ordine în spaţiul de lucru. Îmi dădeam jos geanta, luam cârpa preferată de praf dintr-un sertar şi ştergeam biroul. Apoi luam laptopul, tastatura şi mouse-ul pe care le ştergeam bine, în timp ce mintea mea era concentrată pe această scurtă propoziţie: *Sper ca aceasta să fie o altă zi minunată la serviciu*! Ştergeam şi telefonul,

mulţumindu-i centru că îmi oferea mereu ocazii minunate.

Lunea era zi de curăţenie temeinică. Mă aşezam în genunchi, ştergeam de praf picioarele scaunului, apoi mă ghemuiam sub birou şi ştergeam cablurile. Când o scriu aşa, pare multă muncă, dar în total îmi lua mai puţin de un minut. Iar zona biroului părea atât de ordonată şi de curată, încât era cu totul altceva. Atmosfera se lumina şi era mult mai uşor să mă apuc de treabă. În timp ce mâinile erau ocupate cu curăţenia, îmi puteam goli mintea şi transformam această parte a zilei într-o scurtă meditaţie, un ritual care îmi permitea să intru în starea de lucru.

Cât timp am continuat aceste practici zilnice, performanţa mea profesională s-a ameliorat, rezultatul materializându-se într-un număr mai mare de contracte încheiate şi vânzări mai mari. Poate că sună prea bine ca să fie adevărat, dar cu certitudine a crescut numărul ocaziilor în care mi se recunoştea, la şedinţele trimestriale, performanţa îmbunătăţită. Şi nu era vorba doar de mine. Am văzut o mulţime de exemple care arată că modul în care ne pasă de lucrurile pe care le folosim ne îmbunătăţeşte munca. Mulţi clienţi mi-au spus că, după ce au adoptat acest obicei al curăţeniei în spaţiul de lucru la începutul zilei, au observat că propunerile de proiecte erau acceptate mai uşor şi performanţa lor de vânzări s-a îmbunătăţit.

O vreme am tot meditat la motivul pentru care se întâmplă astfel şi într-un final am ajuns la următoarele concluzii. Pentru început, dacă intenţionăm să ştergem biroul dimineaţa, el trebuie să fie deja ordonat. Un birou ordonat înseamnă că nu mai trebuie să căutăm un document sau să ne gândim unde să îl aşezăm după ce am terminat cu el. Aceasta ne îmbunătăţeşte performanţa, în plus, munca într-un mediu ordonat ne conferă o stare de bine, dându-ne o perspectivă mai luminoasă şi permiţând fluxul liber de idei şi inspiraţie. Dar eu cred că cel mai important aspect este că atunci când avem grijă de lucrurile care ne fac munca posibilă, emitem diverse

vibraţii. Atitudinea şi comportamentul nostru faţă de clienţi şi de colegi se schimbă, ceea ce conduce în mod firesc la rezultate mai bune în muncă.

Atunci când avem grijă de lucrurile pe care decidem să le păstrăm, ele ne transmit înapoi energie pozitivă. Mulţi ani de experienţă m-au convins că orice loc unde obiectele sunt tratate cu respect şi recunoştinţă, indiferent că este vorba de o casă sau de un birou, devine un punct de forţă relaxant, care aduce energie.

Pentru a transforma un spaţiu de lucru într-un punct de forţă care generează energie pozitivă constantă, trebuie mai întâi să îl păstrăm curat. Personal, mie îmi place să folosesc o cârpă de praf preferată sau şerveţele umede parfumate, deoarece ele transformă curăţenia într-un obicei plăcut. În timp ce faceţi curăţenie, nu uitaţi să exprimaţi recunoştinţă faţă de lucrurile pe care le folosiţi tot timpul, mulţumind fiecărui obiect pentru că v-a ajutat să vă faceţi treaba în timp ce îl aşezaţi la locul lui.

Ideal ar fi să păstraţi o stare de recunoştinţă pe durata zilei, începând prin a fi recunoscător dimineaţa pentru tot ce contribuie la desfăşurarea fără obstacole a muncii dumneavoastră. Totuşi, dacă acest sentiment nu vă vine *y 7* în mod firesc, este în regulă să exersaţi recunoştinţa atunci când vă amintiţi. Una dintre clientele mele a avut o idee extraordinară. A scris „îţi mulţumesc permanent!” pe o bucăţică de panglică drăguţă şi a lipit-o de marginea monitorului pentru a-şi reaminti să fie recunoscătoare pentru instrumentele care au ajutat-o să îşi facă treaba.

Credeţi-mă, efectele faptului că aveţi astfel grijă de lucruri sunt nelimitate. De ce să nu vă transformaţi şi spaţiul de lucru într-un punct de forţă?

Cum să adăugaţi şi mai multă bucurie spaţiului dumneavoastră de lucru

„Nu o considera curăţenie. Spune-ţi că este design interior”. Asta i-a spus mama prietenei mele atunci când tot amâna să facă ordine. Ce modalitate minunată de a o

descrie! Atunci când ne spunem că *trebuie* să facem ceva, ni se pare o corvoadă. Dar când vedem ordinea ca pe un efort creativ care va aduce bucurie în spaţiul nostru de lucru, suntem fericiţi să o facem.

Aşa că atunci când abordaţi spaţiul de lucru, nu vă gândiţi că „faceţi ordine”. Spuneţi-vă că veţi crea un loc plăcut unde să munciţi. În fond, chiar seamănă cu decoratul, mai ales după ce terminaţi ordinea şi alegeţi accentele preferate. În timp ce faceţi ordine, păstraţi în minte viaţa dumneavoastră profesională ideală şi gândiţi-vă ce puteţi face pentru a crea spaţiul care să vă facă inima să danseze.

Gândiţi-vă la pixuri, de exemplu. Abia atunci când clienţii mei încep să facă ordine îşi dau seama că mulţi dintre ei nu le folosesc decât pe cele pe care le primesc gratis. Aceasta este şansa dumneavoastră de a alege pixurile care vă aduc bucurie. Şi nu doar pixurile. Atunci când alegeţi obiectele de care aveţi nevoie pentru munca zilnică, cum ar fi penarul, foarfecă sau banda adezivă, asiguraţi-vă că sunt cele care vă plac. Deşi poate părea ideal să înlocuiţi totul imediat cu unele obiecte mai drăguţe, cea mai bună abordare este să nu vă grăbiţi. În loc să vă grăbiţi şi să cumpăraţi o groază de articole noi care abia dacă vă aduc puţină satisfacţie, vă încurajez să continuaţi să căutaţi până când găsiţi lucrurile care vă aduc într-adevăr bucurie fie şi când doar le priviţi sau le atingeţi.

În plus, asiguraţi-vă că alegeţi câteva obiecte care pur şi simplu aduc puţină bucurie, chiar dacă nu aveţi nevoie de ele pentru muncă. Eu numesc acest obicei „plus de bucurie”. Puteţi adăuga orice care vă îmbunătăţeşte starea de spirit, cum ar fi o fotografie, o vedere sau o plantă care vă place în mod deosebit. În ceea ce mă priveşte, eu ţin pe birou un cristal. Nu doar că străluceşte, adăugând frumuseţe, dar consider că şi purifică aerul, stimulând inspiraţia.

Poate că cel mai neobişnuit exemplu de „plus de

bucurie” pe care l-am întâlnit în cariera mea de consultanţă a fost un set de periuţe de dinţi. Acesta aparţinea unui preşedinte de companie care îl ţinea pe birou. În calitate de consultant în curăţenie, am văzut multe lucruri, dar acesta părea atât de straniu, încât a trebuit să întreb despre ce este vorba. „Deşi stau la birou, nimeni nu va veni să discute cu mine dacă vede că mă spăl pe dinţi”, mi-a explicat. „Este foarte la îndemână atunci când vreau să mă concentrez, deoarece nimeni nu mă va întrerupe”. Simpla lui vedere pe birou îi aducea bucurie şi o senzaţie de siguranţă.

Evident, acest exemplu nu este regula. Era o companie foarte mică, avea doar doi angajaţi şi baia se afla exact în spatele biroului preşedintelui. Scopul este să vă decoraţi biroul cu orice vă aduce bucurie, indiferent despre ce ar fi vorba.

Dacă tot vorbim despre decorarea birourilor, de când am început să lucrez în Statele Unite am observat că americanii au tendinţa de a adăuga mai multe note de bucurie la locul de muncă decât japonezii. Angajaţii japonezi ezită să etaleze obiecte personale la serviciu, în vreme ce pentru americani este normal să afişeze pe birou lucruri precum fotografii de la nuntă sau plante. Am văzut modele miniaturale de avioane şi baloane imense umplute cu heliu în birourile oamenilor. Deşi aceasta m-a surprins la început, m-a ajutat să îmi dau seama despre importanţa adăugării unei note de voioşie.

Dintre toate birourile pe care le-am văzut în America, sediul Airbnb din San Francisco se află pe primul loc în ceea ce priveşte spiritul ludic. Compania încurajează creativitatea angajaţilor şi apreciază consultările deschise. Există numeroase încăperi mai mici aflate la dispoziţia lor, unde să poată lucra individual sau pe care să le poată folosi pentru şedinţe restrânse. Designul interior al fiecărei încăperi este inspirat de un alt loc din lume, cum ar fi Paris, Sydney sau Londra. Am fost foarte impresionată de autenticitatea şi atenţia faţă de detalii din încăperea cu

temă japoneză. Reproducea perfect atmosfera unui *izakaya* sau bar din anii 1950, cu lampioane din hârtie roşie, o perdea *noren* la intrare şi diverse obiecte vechi. Evident, întreaga clădire era creată astfel încât să aducă bucurie, nu doar încăperile individuale; dar chiar dacă sediul firmei dumneavoastră nu este la fel, tot există lucruri pe care le puteţi face pentru a aduce bucurie în zona dumneavoastră de lucru. Iată câteva exemple:

Decideţi-vă asupra unei culori pentru a coordona obiectele de pe birou.

Alegeţi un film sau o poveste preferată ca temă pentru decorarea spaţiului de lucru.

Găsiţi pe internet fotografii pentru a vă decora zona biroului.

Aşezaţi pe birou un ghiveci mic.

Aşezaţi o fotografie care vă trezeşte amintiri plăcute.

Adăugaţi ceva strălucitor, cum ar fi un cristal sau un prespapier de sticlă.

Ţineţi pe birou un obiect mic aromat care va emana doar în spaţiul dumneavoastră o aromă specială.

Aşezaţi pe birou o lumânare frumoasă drept decoraţiune.

Alegeţi un suport de pahare preferat pentru băuturile dumneavoastră.

Schimbaţi backgroundul calculatorului pentru a reflecta fiecare anotimp.

Dar dumneavoastră? Ce idei vă vin în minte pentru a aduce bucurie în spaţiul de lucru? Daţi frâu liber imaginaţiei şi adăugaţi multe tuşe care aduc un plus de bucurie.

Oare ar trebui să vă schimbaţi slujba dacă nu vă aduce bucurie?

Curăţenia ne rafinează în mod natural capacitatea de a discerne ce ne aduce bucurie şi ce nu şi învăţăm cum să aplicăm această sensibilitate tuturor categoriilor de lucruri. Cunosc multe persoane care şi-au schimbat slujba sau au demisionat pentru a-şi începe propria afacere după

ce au terminat de făcut ordine în spaţiul lor de lucru.

Atunci când aud aceasta, oamenii spun deseori „Slujba mea nu îmi aduce bucurie. Oare ar trebui să demisionez chiar acum şi să caut alta?” O astfel de clientă era Yu, care lucra într-o fabrică producătoare de alimente. După ce şi-a făcut ordine în casă şi în spaţiul de lucru, a descoperit că ceea ce îi aducea de fapt bucurie era să creeze accesorii.

„La compania asta salariul este bun”, mi-a spus. „Dar ajung acasă extenuată tot timpul. Nu e distractiv. Mă întreb dacă nu ar fi mai bine să devin designer de accesorii şi să îmi încep propria afacere. Sau poate ar trebui să mă mut la o companie care produce accesorii şi obiecte artizanale”.

Atunci când clienţii mă consultă în legătură cu acest subiect, primul meu răspuns este să îi încurajez să aleagă calea care le aduce bucurie. Totuşi, Yu nu era perfect convinsă. „Designerii de accesorii nu au din ce să trăiască”, spunea. „Şi nu am găsit nicio companie care să mă atragă în mod deosebit”.

Apoi i-am sugerat să îşi analizeze slujba. Am încurajat-o să analizeze diversele aspecte ale meseriei şi să decidă care îi aduc bucurie şi care nu. De asemenea, i-am spus să afle dacă acele aspecte erau lucruri asupra cărora avea vreun control.

Atunci când ne-am văzut din nou după câteva luni, am fost uimită de cât de diferit arăta. Părea mult mai veselă şi relaxată. Mi-a spus că, după ce şi-a evaluat slujba, a decis să rămână pe loc. „Când am analizat ce nu îmi aducea bucurie”, mi-a explicat ea, „am descoperit că o mare parte se datora faptului că trebuia să fac naveta la ore de vârf. Era epuizant. Şi atunci am început să merg la birou cu o oră mai devreme. Aceasta a redus semnificativ oboseala dimineaţa şi am putut să lucrez mult mai eficient.

Un alt factor era un client care nu îmi plăcea deloc. Mi-am făcut curaj, m-am consultat cu şeful şi clientul respectiv a fost alocat altcuiva. Schimbând aceste lucruri

care puteau fi schimbate, am reuşit să elimin multe dintre cele care îmi privau munca de bucurie. Acum îmi place cu adevărat ce fac. Evident, nu totul îmi aduce bucurie, dar mi-am dat seama că, pentru mine, cel mai bun echilibru între viaţa personală şi profesie înseamnă un salariu decent în timp ce îmi urmez pasiunea pentru designul de accesorii în timpul liber”.

Dacă şi dumneavoastră, ca şi Yu, vă întrebaţi dacă ar trebui să vă schimbaţi slujba, vă încurajez să analizaţi întâi situaţia actuală. Atunci când întâmpinăm dificultăţi la muncă, indiferent că este vorba despre relaţiile cu colegii sau clienţii sau despre responsabilităţile noastre, acele probleme sunt generate de obicei de o combinaţie de factori. Trebuie să examinăm şi să analizăm fiecare *y* factor în parte. Ce anume vă aduce bucurie la serviciu acum şi ce nu? Ce poate fi şi ce nu poate fi schimbat? Analizaţi-vă situaţia şi abordarea cu obiectivitate şi gândiţi-vă ce anume trebuie să faceţi pentru a putea avea un stil de muncă plăcut. S-ar putea să mai fie totuşi unele lucruri pe care le puteţi face pentru a vă îmbunătăţi situaţia.

Indiferent dacă decideţi să vă păstraţi slujba actuală, să găsiţi una nouă sau să demisionaţi şi să vă deschideţi propria afacere, evaluarea şi acceptarea realităţii prezente este o pregătire excelentă pentru pasul următor. Am învăţat acest lucru datorită experienţei mele în domeniul curăţeniei. Un pas nou înseamnă întotdeauna renunţarea la ceva şi un rămas-bun. De aceea este atât de important să vă pregătiţi mintea mai întâi. Poate este din cauza stresului, dar, în mod ironic, atunci când tratăm cu dispreţ lucrurile care nu ne aduc bucurie, atunci când le aruncăm în timp ce ne concentrăm pe faptul că nu le dorim sau nu avem nevoie de ele şi le numim gunoaie inutile, cel mai probabil vom sfârşi prin a cumpăra şi mai mult din genul acela de obiecte şi ne vom confrunta cu aceleaşi probleme.

Aşadar, atunci când decideţi să nu păstraţi un articol anume, concentraţi-vă pe binele pe care vi l-a adus şi

renunţaţi la el cu recunoştinţă pentru legătura pe care aţi stabilit-o cu el. Energia pozitivă pe care o direcţionaţi către obiectul respectiv va atrage alte întâlniri noi şi plăcute. Acelaşi principiu se aplică şi când luaţi în considerare o schimbare de slujbă. Gândiţi-vă la slujba dumneavoastră în mod pozitiv, cu recunoştinţă, admiţând că, deşi poate a fost greu, v-a învăţat unele lucruri, precum importanţa menţinerii unei anumite distanţe în relaţii sau că datorită acestei experienţe aţi reuşit să descoperiri care este stilul de muncă ce vi se potriveşte cel mai bine. Acest gen de atitudine vă va conduce către slujba care se potriveşte perfect în etapa următoare din viaţa dumneavoastră.

Bucuraţi-vă de procesul creării unei vieţi profesionale agreabile

Dintre toate persoanele pe care le-am cunoscut, cel căruia pare să îi placă cel mai mult munca pe care o face este cunoscutul caligraf şi artist japonez Souun Takeda. Până când l-am cunoscut, imaginea pe care o aveam despre un caligraf era cineva foarte serios, care mânuieşte pensula cu mare solemnitate şi cu sprâncenele încruntate. Şi totuşi, Souun este tocmai opusul. Îşi iubeşte munca din toată inima.

„Nu trec niciodată prin chinurile facerii atunci când creez lucrări noi”, spune el. „Cumva, e ca şi cum aş râgâi. Nu ştiu de ce, dar par să apară pur şi simplu”. Ce abordare aparte şi veselă! La 42 de ani, este un artist prolific şi apreciat, dar succesul nu a venit în mod automat. A început la vârsta de trei ani, învăţând de la mama sa, care era caligraf profesionist. Prima lui slujbă după absolvirea universităţii a fost în departamentul de vânzări al unei companii mari de IT. Atunci când a demisionat şi şi-a început cariera de caligraf independent, i-a fost greu să îşi găsească clienţi. Aşa că, deşi acum munca îi aduce maximum de bucurie, a fost nevoie de timp şi de efort pentru a ajunge aici.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru mine. Ordinea mi

se pare la fel de firească precum respiratul. Şi este atât de distractivă! Şi totuşi, nu totul a mers lin de la început. Pasiunea mea pentru ordine a început la vârsta de cinci ani, dar a fost nevoie de mulţi ani de încercări şi erori pentru a-mi dezvolta metoda şi a ajunge unde sunt astăzi. Acum îmi împărtăşesc metoda cu oameni din toată lumea prin discuţii, cărţi, emisiuni TV şi alte mijloace. Această parte a muncii mele nu este întotdeauna plăcută şi încă mă mai confrunt cu numeroase provocări. Şi totuşi, dacă stau să mă gândesc, sunt mai puţin de zece ani de când am început să le împărtăşesc metoda şi altora pe scară mai largă, aşa că este normal să nu mă pricep la asta aşa de bine cum mă pricep la făcut ordine. Dar învăţ şi mă dezvolt din mers.

De exemplu, după ce am părăsit agenţia de recrutare şi am devenit independentă, la primul meu seminar s-au înscris doar patru persoane, dintre care două au anulat în ultimul moment. În sala de seminar mare, aproape goală, mă luptam să mă fac înţeleasă, fiind dureros de conştientă de lipsa mea de experienţă. Mă simţeam atât de nefericită şi îmi părea atât de rău pentru bieţii participanţi, încât îmi doream să fug şi să mă ascund.

Această experienţă m-a învăţat că îmi lipseau abilităţile de marketing. Am început să citesc cât de multe cărţi de PR şi managementul afacerilor am găsit, am mers la seminare, am stabilit conexiuni participând la întruniri matinale pentru oameni de afaceri şi am început un blog pentru a deveni cunoscută. În loc să încerc să atrag un număr mare de oameni, am început încet, ţinând seminare în centre comunitare pentru grupuri de până la zece persoane în încăperi cu tatami, unde stăteam pe jos în stil japonez.

Ulterior, mi-am organizat propriul stand la evenimente privind stilul de viaţă. Pentru a mă asigura că ies în evidenţă, purtam un chimono de bumbac cunoscut drept *yukata*, iar de eşarfa de la brâu mi-am prins un evantai mare pe care scria „Lăsaţi-mă să vă rezolv

problemele de organizare!”. Mergeam prin spaţiul evenimentului îmbrăcată astfel pentru a face reclamă la serviciile pe care le ofeream.

Prin astfel de strategii, am ajuns treptat în punctul în care puteam ţine seminare lunare pentru 30 de persoane, cu toate locurile ocupate. Numărul clienţilor individuali a început să crească. Atunci când lista mea de aşteptare a ajuns la şase luni, oamenii au început să îmi ceară să scriu o carte despre metoda mea de făcut ordine, ceea ce a condus la publicarea primei mele cărţi.

Evident, după ce am publicat-o, şi chiar şi astăzi, atunci când vorbesc unui public care numără câteva mii de persoane, încă mă confrunt cu noi provocări. Dar cu fiecare an care trece observ că, pe măsură ce capăt mai multă experienţă, sporeşte şi bucuria pe care o găsesc în muncă.

Munca se bazează pe experienţa acumulată. Ne dezvoltăm prin muncă. Nimic nu este perfect de la bun început. Chiar şi atunci când ceva anume nu merge bine sau nu ni se pare în regulă în prezent, dacă vă conduce către un viitor care aduce bucurie, atunci imaginaţi-vă că este o durere de creştere. Dacă viaţa dumneavoastră profesională nu vă aduce bucurie tot timpul, nu presupuneţi că aţi eşuat. În schimb, recunoaşteţi potenţialul acestui moment de a vă aduce mai aproape de idealul imaginat, bucurându-vă de întregul proces, şi sărbătoriţi faptul că încă sunteţi în creştere. Aveţi încredere că vă creaţi chiar acum o viaţă profesională agreabilă prin procesul zilnic al dobândirii experienţei.

Atunci când teama de părerile celorlalţi vă ţine în loc

Curăţenia vă poate ajuta să vă imaginaţi mai limpede calea care vă aduce bucurie. Ajungeţi să vedeţi ce este aproape de inima dumneavoastră, ce v-aţi dorit întotdeauna să faceţi şi ce provocări doriţi să vă asumaţi de acum înainte. Dar atunci când vine vorba să păşiţi efectiv pe calea aleasă, s-ar putea să simţiţi şi nişte trepidaţii odată cu entuziasmul aferent. Multe persoane

descoperă ceva ce îşi doresc să încerce, dar sunt reţinute pentru că îşi fac griji din cauza a ceea ce ar putea crede ceilalţi.

Ştiu asta din proprie experienţă. Misiunea mea este să cresc numărul persoanelor care trăiesc o viaţă ce le aduce bucurie prin curăţenie. Din acest motiv scriu cărţi, ţin conferinţe şi apar în presă. Acum câţiva ani, când mi-am analizat misiunea, am simţit că a venit vremea să încep să îmi împărtăşesc ideile pe reţelele sociale pentru a ajunge la mai mulţi oameni. Dar simplul gând de a face aşa ceva mă îngrozea. Îmi făceam griji că, dacă îmi prezentam gândurile şi stilul de viaţă într-un mod atât de deschis, s-ar putea să devin ţinta criticilor sau chiar a urii. O vreme îndelungată nici măcar nu mă puteam decide dacă să îmi fac un cont pe reţele sociale.

În cele din urmă, m-am consultat cu Jinnosuke Kokoroya, terapeut celebru în Japonia. Întâmplător, îmi este şi prieten vechi, iar familiile noastre petrec mult timp împreună. „Chiar mi-ar plăcea să încep să folosesc reţele sociale pentru a-mi răspândi mesajul”, i-am spus, „dar nu mă pot hotărî să o fac. Mi-e teamă că oamenii m-ar urî şi ar începe să mă atace”.

Jinnosuke a zâmbit şi mi-a spus: „Nu te îngrijora, Marie. Sunt o groază de oameni care deja te detestă”. De fapt, asta le spune tuturor clienţilor cărora le este teamă să nu fie detestaţi. Aceasta este abordarea lui.

Pun pariu că are dreptate, mi-am zis. Timid, mi-am căutat numele pe internet. După pagina mea oficială şi blogul meu, articolul cel mai citit era „De ce o detestăm pe Marie Kondo”. Eram uluită, dar, datorită acestui lucru, gândirea mea s-a schimbat cu 180 de grade. Teama faţă de părerile celorlalţi mă împiedicase să folosesc reţelele sociale, dar acum îmi dădeam seama că nu avea niciun sens să îmi pese. Indiferent dacă foloseam sau nu aceste mijloace media, oamenii mă criticau deja.

M-am oprit şi m-am întrebat: *Oare chiar îmi aduce bucurie să resping calea care mă cheamă doar pentru că*

îmi este teamă că voi fi criticată? Răspunsul a fost un *Nu*! ferm. Vocea mea interioară a strigat: *Vreau să răspândesc bucurie prin Metoda KonMari pentru cât mai mulţi oameni*. Imediat mi-am creat contul instagrammariekondo şi alte conturi pe reţelele sociale. În cele din urmă, nu au existat chiar atât de multe critici pe cât mă aşteptam, iar numărul persoanelor care mi-au susţinut decizia de a mă aventura în mediile de socializare a continuat să crească. Informaţiile şi noutăţile pozitive pe care le-am postat au început să ajungă în topurile căutărilor Online. Deşi eram îngrijorată la vremea aceea, acum sunt tare bucuroasă că am avut curajul de a face acel prim pas.

Există numeroase tipuri de persoane, perspective şi sisteme de valori în lume, aşa că nu ne putem aştepta să fim plăcuţi sau înţeleşi de toată lumea. Este normal ca unii să ne critice. Indiferent ce facem sau cât de decent ne comportăm, cineva tot nu ne va înţelege. Ce păcat, deci, să alegem o viaţă care să nu ne aducă bucurie doar de teama de a fi criticat.

Nu avem decât o viaţă. Ce veţi alege? Să trăiţi cu teama de ce ar putea crede ceilalţi? Sau să vă urmaţi inima?

Renunţaţi la trecut pentru a vă bucura de viitor

Prea des ne încărcăm mintea cu cele mai mari temeri, anxietăţi, eşecuri din trecut şi criticile altora. Deşi cei mai mulţi dintre noi trăiesc în special evenimente pozitive, şi nu negative, ni le amintim pe acestea din urmă, care au o influenţă imensă asupra sănătăţii noastre mentale.1 Atunci când suntem critici faţă de propria persoană, devenim mai puţin încrezători. Dacă ne fixăm pe eşecuri reale sau imaginare, ne stabilim pe un curs de eşec în viitor, pentru că suntem atât de concentraţi să ne gândim la „defectele” noastre.2 De asemenea, ne este mai greu să urmărim obiectivul atingerii idealului profesional sau orice alt scop, deoarece suntem prea preocupaţi de greşelile din trecut şi îngrijoraţi să nu facem altele în viitor. Nu mai irosiţi energie mentală gândindu-vă la

trecut, comparând ceea ce aveţi cu ceea ce au alţii sau exagerând o greşeală care s-a întâmplat săptămâna trecută. Pentru a scăpa de un gând negativ, notaţi-l pe o bucată de hârtie. Arătaţi-vă respectul gândindu-vă la el. Învăţaţi ceva important din el. Întrebaţi-vă cum poate contribui el la dezvoltarea dumneavoastră, considerându-l o ocazie de a învăţa. Apoi aruncaţi hârtia (rupeţi-o, ardeţi-o, îngropaţi-o), iar gândul va dispărea odată cu ea. Aţi învăţat ceva din acest gând negativ; păstraţi lecţia, dar renunţaţi la critica faţă de propria persoană.

S.S.

Faceţi-vă timp pentru o introspecţie sincera

Dintre toate persoanele pe care le cunosc, soţul meu, Takumi Kawahara, este cel care îmi vine primul în minte atunci când mă gândesc la cineva a cărui muncă este ordonată. Întâmplător, este şi cofondatorul şi preşedintele KonMari Media, Inc., dar şi producătorul meu.

Atunci când spun „munca lui este ordonată" mă refer la faptul că ştie întotdeauna foarte bine ce trebuie făcut, îşi îndeplineşte sarcinile eficient şi munceşte fără stres şi cu bucurie. În schimb, atunci când munca nu este ordonată, înseamnă că oamenii sunt copleşiţi de sarcinile care trebuie îndeplinite şi resimt foarte mult stres în timp ce lucrează.

Takumi îşi rezervă un interval pentru munca de birou şi se concentrează până când termină totul. De asemenea, se ocupă imediat de fiecare sarcină care apare, astfel încât mingea să ajungă din nou în terenul celuilalt. De două ori pe săptămână merge la sală pentru a se menţine în formă. Este la curent cu cele mai recente cărţi şi filme, îşi face timp să se joace cu fetele noastre, face curăţenie în casă şi tot mai găseşte timp şi să se relaxeze pur şi simplu. Eu sunt la polul opus. Atunci când scriu o carte, deseori descopăr că sunt extenuată şi copleşită de termene-limită.

Aşadar, cum reuşeşte să îşi facă treaba bine şi la timp şi totuşi să aibă destul răgaz să stea prin casă ca un urs mare şi tandru care se uită pe telefon? Stilul său de muncă

este un exemplu de invidiat de „bucurie la muncă”, astfel încât am decis să îl întreb care este secretul lui. Replica lui a fost: „Mă asigur că îmi las timp pentru introspecţie sinceră”.

La fiecare două săptămâni, îşi programează aproximativ o oră pentru a reflecta la motivul pentru care lucrează, ce speră să obţină prin munca lui şi care este idealul său profesional. Pe baza acestei analize, stabileşte prioritatea tuturor sarcinilor pe care le are în momentul acela şi apoi, în fiecare dimineaţă, petrece zece minute hotărând de care dintre ele se va ocupa. (Sunt convinsă că nu sunt singura care este uimită de frecvenţa şi timpul pe care le dedică acestei activităţi!)

Acest gen de planificare este doar o parte a abordării sale. El mai spune că este esenţial să reflecteze asupra acţiunilor sale pentru a le putea revizui şi îmbunătăţi. Aplică zilnic regula 80/20: 80% dintre rezultatele din afaceri şi din viaţă provin din doar 20% din eforturile noastre. Îşi evaluează sarcinile şi le elimină pe cele care sunt inutile şi neproductive, concentrându-se în schimb pe cele productive. De exemplu, dacă i se pare că avem prea multe întâlniri despre viaţa profesională ideală, va reduce numărul de la patru la două pe lună sau le va scurta de la 60 la 50 de minute, astfel încât să dedice mai mult timp şi energie muncii mai productive.

Nu stabileşte priorităţi doar pentru sarcinile de lucru, ci şi pentru persoanele cu care îşi petrece timpul. Prioritatea lui numărul unu este să se asigure că îşi face timp pentru introspecţie. Aceasta este urmată de timpul cu familia, inclusiv cu mine şi cu copiii noştri, angajaţii, partenerii de afaceri şi clienţii. El susţine că relaţiile bune cu oamenii cei mai apropiaţi creează o atitudine mai bună, o comunicare mai clară (care reduce problemele cauzate de comunicarea incorectă) şi creşte productivitatea. În final, toate aceste lucruri asigură servicii mai bune pentru clienţii noştri.

Am fost surprinsă să aflu că şi-a dezvoltat această

abordare pe când era încă angajat al altei companii, nu după ce a devenit directorul firmei noastre. Sunt sigură că reuşeşte să aducă bucurie la muncă pentru că şi-a creat obiceiul de a-şi face timp pentru introspecţie, pentru a-şi evalua situaţia actuală şi a face îmbunătăţiri.

Moduri prin care facem ordine la serviciu împreună

Pentru că am fost influenţată de Takumi şi de genul de persoană care este, îmi fac acum timp să reflectez alături de el de fiecare dată când îmi dau seama că se adună obligaţiile şi creşte cantitatea de muncă sau când simt că productivitatea mea scade. Fiind un cuplu, facem ordine în munca noastră urmând trei paşi.

Pasul 1: *Conştientizăm realitatea*.

Luăm un bloc de desen, îl aşezăm invers şi desenăm o linie orizontală în susul paginii. împărţim linia în 12 secţiuni egale, cu numele lunilor, şi scriem tot ce am decis deja pentru agenda din anul respectiv. De exemplu, „Martie: conferinţă la New York”, „Mai: filmări pentru emisiunea TV”, „August: publicarea cărţii”, în spaţiul de dedesubt ne notăm idei pentru proiecte pe care am dori să le realizăm, dar pentru care nu am decis încă un termen. Aceasta ne oferă o privire de ansamblu mai clară asupra proiectelor actuale şi viitoare din acel moment.

Pasul 2: *Stabilim ordinea proiectelor şi decidem cadrul lor temporal*.

Pasul următor este să decidem ordinea importanţei fiecărui proiect. Pentru aceasta, ne adresăm întrebări precum: *Ne aduce bucurie*? *Va aduce bucurie în viitor*? *Este ceva ce trebuie făcut indiferent dacă aduce sau nu bucurie*? Atunci când decidem dacă va conduce către un viitor plăcut, luăm în calcul dacă ne va ajuta să ne atingem scopul şi să punem în practică filosofia companiei, care în cazul nostru este aceea de a „organiza lumea”.

Odată ce am stabilit prioritatea proiectelor, ne gândim cât timp să alocăm fiecăruia şi scriem în agenda de pe blocul de desen. Strategia noastră de bază este să alocăm majoritatea energiei unor activităţi care ne aduc

bucurie şi care conduc la crearea unui viitor plăcut şi să petrecem doar minimul necesar cu cele care trebuie să fie realizate oricum.

După ce am scris pe hârtie fiecare proiect, le analizăm din nou. Dacă observăm că am alocat prea mult timp publicării unor lucrări sau că trebuie să luăm măsuri pentru a creşte vizibilitatea firmei, ajustăm timpul alocat fiecărui proiect şi fiecărei sarcini în consecinţă.

Pasul 3: *Detaliem proiectele pe sarcini*.

Cei doi paşi de mai sus ne oferă o privire de ansamblu, inclusiv prioritatea proiectelor şi o aproximare a timpului necesar pentru fiecare. Al treilea pas este să detaliem fiecare proiect pe sarcini maiamănun ţite, pe care le notăm în calendarul sau în agenda Google. Când terminăm, mai aruncăm o privire de ansamblu asupra agendei. Dacă decidem că o sarcină trecută aici are o prioritate mai scăzută, ajustăm calendarul eliminând sarcina respectivă sau mutând-o în alt interval. Astfel, creăm o agendă care include doar sarcinile cele mai importante şi care aduc cele mai multe satisfacţii.

Abordarea noastră de bază când facem curăţenie în muncă poate fi aplicată pe o perioadă de trei ani în loc de unul sau poate fi folosită pentru a analiza un singur proiect în detaliu. Odată ce am început să îmi fac ordine în activităţi în acest mod, am început să îmi dau seama cât sunt de importante sarcinile zilnice. Aceasta mi-a sporit motivaţia şi nivelul de concentrare. Prin acest proces în care am făcut ordine în activităţi alături de Takumi, am învăţat că nivelul bucuriei şi al motivaţiei a crescut semnificativ atunci când am abordat fiecare sarcină, indiferent cât de măruntă, recunoscându-i importanţa.

Munca şi viaţa dumneavoastră sunt suma alegerilor făcute

Imediat după ce am început să lucrez la nivel internaţional, am devenit atât de ocupată, încât abia dacă mai aveam timp să gândesc. Soţul meu este şi managerul meu, iar eu simţeam că mă plâng la el tot timpul. Într-o zi

bună, doar mormăiam „Programul meu este atât de încărcat, că nu mai am timp să mă odihnesc! Şi fără odihnă, cum aş putea să fac treabă bună?”, dar într-o zi proastă, când nivelul de stres era la cote maxime, spuneam lucruri pe care îmi este ruşine până şi să le scriu. „Şi clienţii, şi angajaţii mei par fericiţi, doar eu nu!” ziceam. „Le spun oamenilor cât de importantă este bucuria, dar eu nu am parte deloc de ea”.

De fiecare dată când mă manifestam astfel, Takumi îmi zicea: „Marie, dacă nu vrei să faci asta, poţi renunţa oricând. Dacă vrei să anulezi conferinţa aceea, voi contacta organizatorul şi voi cere scuze. Dacă nu îţi place să lucrezi într-o organizaţie, putem închide firma”. Tonul lui era calm şi complet neutru, fără cea mai mică umbră de sarcasm sau dezamăgire, şi nu încerca niciodată să pună presiune pe mine.

Cuvintele lui mă readuceau întotdeauna la sentimente mai bune. Îmi aduceam aminte că acceptasem conferinţa respectivă de bunăvoie, pentru că reprezenta o ocazie bună. Înfiinţarea unei companii în America a fost alegerea mea; asta îmi doream cu adevărat să fac. Toate aceste lucruri erau paşi pe cărarea pe care am ales-o pentru că îmi doream să răspândesc Metoda KonMari şi să împărtăşesc bucuria pe care o poate aduce ea în vieţile noastre.

În timpul lecţiilor de organizare, atunci când clienţii nu se pot decide să renunţe la un anumit articol, îi sfătuiesc întotdeauna să îl păstreze cu încredere. Dacă este o geantă care nu le aduce bucurie, dar care a costat atât de mult, încât nu pot renunţa la ea, îi încurajez să nu o ascundă în fundul şifonierului, ci să o aşeze lângă genţile care aduc bucurie. În loc să o bombardeze cu gânduri negative de fiecare dată când o văd, le sugerez să îi arunce o privire iubitoare şi să îi mulţumească pentru că se află acolo.

Atunci când ne decidem să păstrăm ceva cu această atitudine, alegerea aceea va conduce în mod firesc spre

unul dintre următoarele două rezultate: vom descoperi că articolul pe care l-am păstrat şi-a jucat rolul până la final şi că suntem pregătiţi să renunţăm la el sau că afinitatea noastră pentru el va creşte, ridicându-l la rangul unui lucru care chiar ne aduce bucurie. Acest principiu se aplică nu doar curăţeniei fizice, ci oricărei alegeri pe care o facem. Dacă păstrăm obiecte în mod conştient, dacă ne spunem că alegem în mod deliberat să le păstrăm pentru că asta ne dorim să facem, ne permitem fie să renunţăm la lucruri cu recunoştinţă, fie să le păstrăm şi să le apreciem.

Munca şi vieţile noastre sunt rezultatul cumulat al alegerilor din trecut. Orice se întâmplă este rezultatul propriilor noastre decizii. Dacă o activitate în care sunteţi implicat nu vă aduce bucurie, nu uitaţi că locul unde vă aflaţi acum este calea pe care aţi ales-o în trecut. După ce înţelegeţi acest lucru, întrebaţi-vă ce doriţi să faceţi mai departe. Dacă alegeţi să renunţaţi la ceva, faceţi-o cu recunoştinţă. Dacă decideţi să continuaţi, faceţi-o cu convingere. Oricare ar fi decizia dumneavoastră, dacă este adoptată în mod conştient şi cu încredere, va contribui cu certitudine la o viaţă agreabilă.

Meritaţi o slujbă care să vă aducă bucurie

Conştientizarea lucrurilor care aduc bucurie la serviciu vă oferă un ghid pentru a vă orienta cariera cât mai aproape de viziunea pe care o aveţi despre viaţa profesională. Bucuraţi-vă de spaţiul de lucru ordonat. Folosiţi timpul şi energia mentală suplimentară pe care vi le-a creat ordinea pentru a îndeplini sarcini care vă aduc mai multă bucurie. Executaţi mai multe proiecte agreabile oferindu-vă voluntar în afara responsabilităţilor de bază, pentru activităţi care aduc bucurie. Scoateţi în evidenţă şi stăpâniţi acele activităţi care vă aduc cu adevărat bucurie (chiar dacă trebuie să păstraţi şi alte activităţi care nu o fac). Încercaţi să petreceţi mai mult timp cu colegii care vă aduc bucurie şi faceţi toate eforturile pentru a-i evita pe cei care nu o fac.

Dacă nici aceste eforturi nu vă bucură, s-ar putea să

fie nevoie de o schimbare mai substanţială. Dacă slujba vă aduce bucurie, dar nu şi compania unde lucraţi, gândiţi-vă la un nou loc de muncă. Dacă vă aduc bucurie colegii, dar nu şi postul deţinut, gândiţi-vă la un post care vi se potriveşte mai bine în cadrul aceleiaşi companii. În cazul în care credeţi că aţi epuizat potenţialul alegerii profesionale actuale, luaţi în calcul un nou gen de muncă. Atenţie, totuşi. Iarba pare deseori mai verde de cealaltă parte şi de obicei mai este mult potenţial neexploatat şi multă bucurie nedescoperită acolo unde lucraţi deja.

Indiferent dacă rămâneţi sau plecaţi, nu vă agăţaţi de trecut („Aşa am lucrat întotdeauna!”) sau nu vă temeţi de viitor („Dacă nu fac asta, atunci ce voi face?”). Poate că vi se pare comod modul în care lucraţi acum, dar dacă nu vă mai bucură, luaţi măsuri. Dacă vă conştientizaţi mult mai mult idealul profesional şi modul prin care îl puteţi atinge, veţi aborda următoarea alegere în carieră luând în calcul priorităţile corecte.

S.S.

Menţinerea echilibrului între viaţa personală şi cea profesională

Viaţa noastră de cuplu s-a schimbat complet atunci când au apărut copiii. Înainte de naşterea primei noastre fiice, iată cum îmi imaginam eu stilul de viaţă ideal: m-aş fi trezit odihnită dimineaţa, m-aş fi îmbrăcat şi aş fi luat micul dejun înainte de trezirea copiilor. Mi-aş fi terminat treaba din ziua respectivă atât de repede şi de eficient, încât mi-ar fi rămas destul timp să mă joc cu copiii. Seara, aş fi pregătit cina, cu toată iubirea şi afecţiunea mea, şi apoi ne-am fi aşezat la masă şi ne-am fi bucurat de ea ca o familie. La ora de culcare, aş fi făcut ceva yoga şi m-aş fi relaxat înainte de a adormi, simţind o oboseală plăcută. Şi, evident, casa mea ar fi fost mereu ordonată!

Acesta era idealul meu, dar viaţa nu este atât de uşoară. După ce am născut, nu am avut timp sau spaţiu emoţional. Aşteptările şi aspiraţiile mele au scăzut până la nivelul la care eram mulţumită dacă reuşeam să mă spăl

pe dinţi înainte de culcare şi mă simţeam uşurată ştiind că îmi trăiesc copiii. Bebeluşii se trezesc des şi devreme, aşa că nu dormeam niciodată suficient. Eram mereu obosită, capacitatea de a mă concentra scăzuse dramatic şi nu reuşeam să îmi fac treaba sau activităţile la timp. Am încercat să păstrez casa curată şi ordonată, dar copiii aruncau o pungă de sare pe podea sau deschideau sertarele şi îmi răscoleau instrumentele de scris, care erau frumos organizate pe compartimente. Indiferent cât de mult făceam ordine, casa redevenea repede un haos.

Odată, după ce le-am învăţat pe fetele mele cum să împăturească haine, le-au scos pe toate pe care le aşezasem eu frumos prin sertare, le-au „împăturit” din nou şi le-au pus la loc. Lor li se părea că arată perfect, dar nu şi mie! Sunt sigură că voiau doar să încerce să împăturească singure, dar la vremea aceea nu mi s-a părut nimic haios. Le-am certat tare, iar mai târziu m-am certat singură pentru că nu am avut răbdare. Situaţia aceasta nu mi-a adus nici măcar un „b”, darămite „bucurie”. Lucrurile s-au mai liniştit doar după ce au început şcoala.

Poate fi foarte greu să te ocupi de copii mici, dar am învăţat o lecţie importantă: nu încerca să ţii lucrurile perfect în ordine atunci când copiii sunt mici. Totuşi, în acelaşi timp, mi-am propus să ţin cel puţin o parte din spaţiul meu personal în ordine, cum ar fi să mă asigur că sertarele din biroul meu erau ordonate sau că modul în care atârnam hainele în şifonier îmi aducea bucurie. Atunci când avem copii, avem mult mai puţin control asupra multor aspecte ale vieţii cotidiene. Din acest motiv, este important să facem în aşa fel încât spaţiile asupra cărora putem avea control să ne aducă bucurie. Crearea unui spaţiu, chiar dacă este unul singur, care ne aduce bucurie de fiecare dată când intrăm în el poate schimba cu adevărat modul în care ne simţim.

Peste tot se întâmplă ca oamenii care au copii mici să se simtă copleşiţi şi deseori primesc scrisori de la părinţi care lucrează şi care îmi cer sfatul. Una dintre întrebările

cele mai frecvente este: „Cum pot crea un bun echilibru între viaţa profesională şi cea personală?” întotdeauna răspund cu această sugestie: „Începeţi prin a vizualiza care este idealul dumneavoastră de echilibru între viaţa personală şi profesie”.

Aşa cum am menţionat mai sus, după ce Takumi şi cu mine am avut copiii, echilibrul dintre viaţa noastră personală şi cea profesională s-a schimbat semnificativ. A devenit fizic imposibil pentru noi să lucrăm multe ore, pentru că aveam nevoie de mult timp şi energie pentru copii. Şi fiindcă nu ne mai puteam continua stilul de viaţă de dinainte, am început să discutăm ce gen de echilibru ne-ar face fericiţi.

În cazul nostru, am ales să acordăm prioritate timpului dedicat nouă şi familiei noastre, apoi să programăm munca în jurul lui. În mod firesc, a însemnat că a trebuit să refuzăm mai multe proiecte decât înainte, dar am făcut-o cu recunoştinţă, mulţumindu-le celor care ne-au abordat şi exprimându-ne speranţa că vom putea lucra cu ei în viitor dacă avea să fie momentul potrivit. Aceasta ne-a permis să ne reîncărcăm bateriile, ceea ce ne-a ajutat să ne concentrăm mai eficient pe fiecare sarcină. Stabilind obiective pentru realizarea unor sarcini specifice în termen de o oră, de exemplu, am învăţat să ne concentrăm intens pe activitatea noastră într-un interval limitat de timp şi să producem rezultate într-o perioadă mai scurtă.

Abordarea mea faţă de gândirea echilibrului dintre profesie şi viaţa personală este aceeaşi ca şi pentru curăţenie. Începeţi prin a vă vizualiza idealul, identificaţi şi apreciaţi acele lucruri care aduc bucurie şi renunţaţi cu recunoştinţă la cele care nu vă aduc. Dacă simţiţi că ceva nu este tocmai în regulă cu echilibrul actual, încercaţi să vă întrebaţi care ar fi echilibrul perfect pentru dumneavoastră şi reanalizaţi modul în care doriţi să vă folosiţi timpul, urmând cei trei paşi ai ordinii în cuplu prezentaţi la paginile 224 – 226.

Bucuria de la serviciu aduce bucurie în viaţă

„Slujba nu îmi oferă niciun fel de influenţă socială. Muncesc doar pentru a trăi. Ar fi mult prea mult să vorbesc despre bucuria pe care mi-o aduce munca”.

Iată ce mi-a spus una dintre clientele mele. Poate că o parte dintre cei care citiţi această carte sunteţi de acord cu ea. Dar eu cred cu tărie că oricine poate face în aşa fel încât munca să îi aducă bucurie.

Pe când aveam cinci ani, îmi amintesc că am întrebat-o pe mama, care era casnică, „De ce pari mereu atât de fericită când faci treabă prin casă?”

Ea mi-a răspuns zâmbind: „Îngrijirea casei este o treabă foarte importantă. Pentru că pregătesc mesele şi ţin casa în ordine, tata poate munci mai mult şi tu poţi merge la şcoală şi poţi fi sănătoasă. Este o contribuţie destul de valoroasă în societate, nu crezi? De aceea îmi iubesc munca!” Ceea ce a spus ea m-a învăţat cât de minunată este munca unei gospodine. De asemenea, am învăţat că oamenii contribuie la mersul societăţii în multe moduri diferite.

Ordinea ne poate ajuta să conştientizăm rolul vital pe care îl joacă fiecare obiect în viaţa noastră zilnică. Nu avem nevoie doar de o şurubelniţă, ci şi de şuruburi, indiferent cât de mici ar fi. Orice lucru, oricât de neimportant poate părea, are rolul lui şi funcţionează împreună cu alte lucruri pentru a crea şi a susţine căminul.

Munca noastră este la fel. Fiecare slujbă este esenţială. Nu trebuie să fie mare. Analizaţi-vă cu atenţie propriul post. Cum contribuie la bunul mers al companiei ca întreg? Şi cum contribuie la cel al societăţii? Dacă identificăm semnificaţia sarcinilor noastre zilnice, dăm valoare slujbei noastre, ceea ce creează bucurie. De fapt, atitudinea cu care abordăm munca este mult mai importantă decât genul de slujbă pe care îl avem. Atunci când suntem fericiţi şi emanăm vibraţii pozitive în timp ce muncim, spre deosebire de momentele când suntem stresaţi şi iritabili, avem o influenţă pozitivă asupra celor din jur. Cu cât este mai mare numărul acestor persoane, cu

atât mai multă energie pozitivă se va răspândi, schimbând lumea. Dacă radiaţi energie plăcută la locul de muncă, aceasta în sine va contribui la mersul societăţii.

Aşadar, spuneţi-mi, vă place munca dumneavoastră? Ce tip de viaţă profesională vă doriţi cu adevărat?

Sunt convinsă că ordinea este primul pas, dar şi cel mai eficient, către îndeplinirea viziunii dumneavoastră privind o carieră plină de bucurie. Sperăm că veţi încerca sugestiile pe care vi le oferim aici pentru organizarea tuturor aspectelor, de la dezordinea fizică la timp, reţeaua de cunoştinţe şi decizii. Încheiaţi organizarea spaţiului de lucru, apoi dedicaţi-vă unei activităţi care vă place. Bucuria la serviciu aduce bucurie în viaţă.

Mulţumirile lui Marie

9

În timpul interviurilor, reporterii spun deseori „Sunt sigur că tot ce există în viaţa ta îţi aduce bucurie”. Ani în şir, nu am putut să le spun adevărul – că în munca mea nu este mereu adevărat.

Magia ordinii. Senzaţionala metodă japoneză de a-ţi elibera şi organiza casa a fost publicată prima dată în Japonia în 2010. Pe atunci aveam 20 şi ceva de ani şi undeva, în forul meu interior, credeam că, întrucât mesajul meu se referea la bucuria care apare prin intermediul ordinii, trebuia să fiu Marie cea fericită, întotdeauna plină de veselie. Imaginea mea despre viaţa profesională ideală era renunţarea la orice activităţi obositoare care nu aduceau bucurie şi păstrarea celor pe care le iubeam şi care aveau o legătură directă cu bucuria. Credeam că fiecare moment la serviciu ar trebui să fie distractiv.

În timp ce scriam şi promovam cartea, chiar mi-a plăcut ce făceam. Să răspund la interviuri pentru reviste şi televiziuni şi să vorbesc unor mulţimi mari erau activităţi noi şi interesante şi era emoţionant să văd cum vânzările cărţii creşteau de la o zi la alta. Dar situaţia aceasta a durat până când nu mai era posibil să merg înainte doar prin propriile forţe.

Vânzările au continuat să crească, depăşind un milion de exemplare şi apoi zece milioane. Metoda KonMari a ajuns şi în alte părţi ale lumii. Am fost numită una dintre Cele Mai Influente 100 de Persoane de către revista *Time*, m-am mutat în Statele Unite, mi-am înfiinţat propria companie, am creat un serial Netflix difuzat în 190 deţări şi chiar am păşit pe covorul roşu la premiile Oscar şi Emmy. Dar pe măsură ce legăturile mele cu alţi oameni se înmulţeau şi primeam de lucru, situaţia a început să îmi depăşească dorinţa şi capacitatea, iar presiunea şi stresul atingeau uneori un punct în care viaţa profesională nu îmi aducea întotdeauna bucurie.

Treptat, am învăţat cum să gestionez această situaţie, iar acum mă simt mult mai confortabil când sunt în atenţia publicului. Dar pentru a ajunge aici a trebuit să depăşesc o mulţime de provocări, inclusiv în relaţiile mele cu alţii şi în închiderea hăului dintre realitate şi ideal. Scrierea acestei cărţi mi-a oferit ocazia de a reflecta asupra drumului pe care l-am parcurs, de a-mi reanaliza suişurile, coborâşurile şi greşelile, reamintindu-mi-se că munca nu este doar o modalitate de a-mi susţine familia sau de a contribui în societate, ci şi un canal pentru dezvoltare şi creştere personală.

În ultimul deceniu am devenit mult mai conştientă de valoarea muncii alături de ceilalţi. Înainte credeam că succesul era ceva ce obţineam de una singură. Acum, totuşi, sunt onorată şi recunoscătoare pentru numeroşii noştri colaboratori minunaţi, inclusiv angajaţii noştri din Japonia şi America, partenerii de afaceri care lucrează cu noi la diverse proiecte, consultanţii KonMari care sunt activi peste tot în lume şi numeroşii fani ai Metodei KonMari care ne-au adoptat filosofia. Deşi mai târziu, învăţ „la faţa locului” că realizările la muncă se clădesc pe efort cumulat şi în cooperare cu ceilalţi.

Viziunea companiei noastre este aceea de a organiza lumea, de a ajuta cât mai multe persoane să încheie procesul de curăţenie şi să aleagă ce le aduce bucurie,

pentru ca şi viaţa lor să le aducă bucurie. Dorim să răspândim această viziune în lumea întreagă. Poate părea imposibil, dar suntem foarte dedicaţi îndeplinirii acestui obiectiv. Aşa cum am petrecut ultimele două decenii dezvoltând Metoda KonMari pentru a aborda dificultăţile procesului de organizare, intenţionăm să muncim pentru a realiza această viziune, pas cu pas, indiferent cât va dura. *Magia ordinii la locul de muncă* reprezintă un pas important către îndeplinirea acestui vis.

Sunt profund recunoscătoare tuturor celor implicaţi în acest proiect, inclusiv coautorului meu, Scott, editorului nostru, Tracy, şi agentului nostru, Neil, dar şi numeroşilor clienţi care ne-au împărtăşit poveştile lor despre ordine; soţului meu, Takumi, al cărui sprijin personal şi profesional necondiţionat este nepreţuit; şi familiei mele. Vă doresc tuturor celor care aţi ales să citiţi această carte o viaţă care să vă aducă bucurie. Aş fi nespus de fericită dacă ceea ce v-am împărtăşit aici Scott şi cu mine vă ajută să realizaţi acest lucru.

Mulţumirile lui Scott

J

Dat fiind că acordăm o parte atât de importantă din timpul şi energia noastră muncii, ea poate şi ar trebui să fie o sursă de bucurie. Sper că studiile, poveştile şi indicaţiile pe care vi le-am oferit să vă ajute să realizaţi schimbările din carieră şi din viaţă pe care le meritaţi. Atunci când Marie m-a contactat pentru a afla despre experienţa mea, nu mi-aş fi imaginat niciodată că voi colabora la scrierea acestei cărţi şi, odată cu ea, că voi avea ocazia de a ajuta atât de multe persoane să dobândească mai multă fericire, importanţă, control şi pur şi simplu echilibru la serviciu. Pentru cineva care şi-a petrecut aproape două decenii cercetând, consiliind şi învăţând oamenii cum să îşi îmbunătăţească munca, este un vis devenit realitate. Îi mulţumesc sincer lui Marie pentru că m-a ales drept partener în această călătorie.

Sunt recunoscător multor persoane pentru ajutorul

acordat, în primul rând soţiei mele, Randi. Înţelepciunea şi sfaturile ei m-au ajutat să îmbunătăţesc fiecare cuvânt, iar sprijinul şi încurajările ei au făcut ca terminarea acestei cărţi să fie nu doar posibilă, ci de-a dreptul plăcută. împărtăşirea experienţei mele având-o pe ea alături ne-a apropiat mai mult decât oricând, ceea ce este un dar care trece dincolo de paginile acestea.

Doi asistenţi cercetători minunaţi, Amber Szymczyk şi Jessica Yi, au organizat oamenii care trebuiau intervievaţi, au ajutat la identificarea unor exemple grăitoare şi au realizat intervenţiile pentru teste. Mulţumiri suplimentare lui Kristen Schwartz pentru că mi-a indicat studii utile şi lui Derren Barken pentru feedbackul privind ordinea digitală.

Adam Grant a jucat rolul de peţitor, prezentând activitatea mea echipei lui Marie.

Orice carte are nevoie de un susţinător, iar agentul meu, Richard Pine, a îndeplinit acest rol cu multă măiestrie. Dincolo de comentariile lui generoase care aveau rolul de a face ca ideile şi corecturile mele să fie mai clare, cartea nu ar fi fost niciodată terminată fără judecata lui sănătoasă şi recomandările punctuale.

Aprecierea mea cea mai profundă se îndreaptă către Tracy Behar şi întreaga echipă de la Little, Brown Spark, inclusiv Jess Chun, Jules Horbachevsky, Sabrina Callahan, Lauren Hesse şi Ian Straus. Privirea editorială necruţătoare a lui Tracy şi răbdarea sa nesfârşită au ajutat la progresul cărţii până la linia de sosire şi dincolo de ea.

Sunt deosebit de norocos să mă bucur de susţinerea colegilor de la Universitatea Rice. Mikki Hebl şi Claudia Kolker mi-au oferit comentarii preţioase privind întregul manuscris, iar Jon Miles mi-a dat informaţii minunate despre echipe. Sunt deosebit de recunoscător pentru susţinerea primită din partea conducerii facultăţii de business, mai ales decanului Peter Rodriquez şi întregii echipe de marketing, inclusiv Kathleen Clark, Kevin Palmer şi Weezie Mackey. Mulţumiri speciale lui Laurel

Smith şi Saanya Bhargava pentru sprijinul lor privind reţelele sociale şi lui Jeff Falk pentru ajutorul dat cu publicitatea. Nimic nu îmi aduce mai multă bucurie decât să am astfel de colegi minunaţi.

NOTE

Capitolul 1: De ce să faceţi ordine?

1. Office Max (2011). *2011 Workspace Organization Survey*, http://multivu. pinewswire.com/mnr. officemax/46659/docs/46659-News Worthy Analysis. pdf (accesat la 11 octombrie 2017).

2. Saxbe, D.E., & Repetti, R. (2010). No place like home: Home tours correlate with daily patterns of mood and cortizol. *Personality and Social Psychology Bulletin* 36 (1), 71 – 81.

3. Kastner, S., & Ungerleider, L.G. (2000). Mechanisms of visual attention in the human cortex. *Annual Review of Neuroscience* 23, 315 – 41.

4. Brother International (2010). White Paper: *The Costs Associated with Disorganization*. http://www.brother-usa.com/ptouch/meansbusiness/ (accesat la 9 octombrie 2017).

5. Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1981). Interior office design and visitor response: A constructive replication, *Journal of Applied Psychology* 66 (5), 645 – 50; Campbell, D.E. (1979). Interior office design and visitor response. *Journal of Applied Psychology* 64 (6), 648 – 53.

6. Vohs, K.D., Redden, J.P., & Rahinel, R. (2013). Physical order produces healthy choices, generosity and conventionality, whereas disorder produces creativity. *Psychology Science* 24 (9), 1860 – 67.

7. Kastner, S., & Ungerleider, L.G. (2000). Mechanisms of visual attention in the human cortex. *Annual Review of Neuroscience* 23, 315 – 41.

8. Belk, R., Yong Seo, J., & Li, E. (2007). Dirty little secret: Home chaos and professional organizers. *Consumption Markets & Culture* 10, 133 – 40.

9. Raines, A.M., Oglesby, M.E., Unruh, A.S., Capron,

D.W., & Schmidt, N.B. (2014). Perceived control: A generat psychological vulnerability factor for hoarding. *Personality and Individual Differences* 56, 175 – 79.

10. Workfront (2017 – 2018). *The State Enterprise Work Report: U.S. Edition*. http://resources. workfront.com/ebooks-whitepapers/2017 – 2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 11 octombrie 2017).

11. Deal, J.J. (2015). White paper: *Always On, Never Done*? *Don't Blame the Smartphone*. Center for Creative Leadership.

12. http://www.centrify.com/resources/5778-centrify-password-survey-summary/ (accesat la 4 mai 2018).

13. Erwin, J. (29 mai 2014). Email overload is costing you billions – Here is how to crush it. *Forbes*.

14. Perlow, L.A., Hadley, C.N., & Eun, E. (iulie-august 2017). Stop the meeting madness. *Harvard Business Review*. http://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness.

15. http://en. blog. doodle.com/state-of-meeting-2019 (accesat la 8 decembrie 2019).

Capitolul 2: Dacă deveniţi recidivist în dezordine

1. Averill, J.R. (1980). On the paucity of positive emotions. În Blankstein, K.R., Pliner, P., Polivy, J. (editori), *Assessment and Modification of Emotional Behavior*. *Advances in the Study of Communication and Affect*, vol. 6, Springer, Boston, MA.

Capitolul 3: Ordine în spaţiul de lucru

1. Winterich, K.P. Reczek, R.W., & Irwin, Julie R. (2017). Keeping the memory, but not the possession: Memory prezervation mitigates identity loss from product disposition. *Journal of Marketing* 81 (5), 104 – 20.

Capitolul 4: Ordine în activitatea digitală

1. Bergman, O., Whittaker, S., Sanderson, M., Nachmias, R., & Ramamoorthy, A. (2010). The efect of folder structure on personal file navigation. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 61 (12), 2426 – 41.

2. Dewey, C. (3 octombrie 2016). How many hours of your life have you wasted on work email? Try our depressing calculator. *Washington Post*.

3. Workfront (2017 – 2018). *The State of Enterprise Work Report: U.S. Edition*. http://resources.workfront.com/ebooks-whitepapers/2017 – 2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 10/11/17).

4. Mark, G., Iqbal, S.T., Czerwiński, M., John's, P., Sano, A. & Lutchyn, Y. (mai 2016). Email duration, batching and self-interruption: Patterns of email use on productivity and stress, în *Proceedings of the 216 CHI Conference on Human Factors în Computing Sistems* (1717 – 28). New York: ACM Press.

5. Whittaker, S. şi Sidner, C. (1996). Email overload. Exploring personal information management of email. *Proceedings of CHI* '96, ACM Press, 276 – 83.

6. Iqbal, S.T. şi Horwitz, E. (2007). Disruption and recovery of computing tasks: Field study, analysis and directions, în *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors în Computing Sistems*. New York: Association for Computing Machinery.

7. Balter, O. (2000). Keystroke level analysis of email message organization. În *Proceedings of the CHI2.000 Conference on Human Factors în Computing Sistems*. New York: ACM Press.

8. Ibid., 105 – 12.

9. Andrews, S., Ellis, D.A., Shaw, H., & Piwek, L. (2015). Beyond self-report: Tools to compare estimated and real-world smartphone use. *Plea One* 10 (10), e0139004

10. Ward, A.F., Duke, K., Gneezy, A. & Bos, M.W. (2017). Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research* 2 (2), 140 – 54.

11. Glass, A.L. & Kang, M. (2018). Dividing attention in the classroom reduces exam performance. *Educational Psychology*, 39 (3): 395 – 408.

12. http://www.bankmycell.com/blog/cell-

phoneusage-in-toilet-surveyjumpl (accesat la 11 iunie 2019).

Capitolul 5: Momentul curăţeniei

1. Workfront (2017 – 2018). *The State of Enterprise Work Report: U.S. Edition*. http://resources. workfront.com/ebooks-whitepapers/2017 – 2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 11 octombrie 2017).

2. Hsee, C.K., Zhang, J., Cai, C.F. & Zhang, S. (2013). Overeaming. *Psychological Science* 24 (6), 852 – 59.

3. Mintzberg, H. (1973). *the nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

4. Guest, R.H. (1956). Of time and the foreman. *Personnel* 32, 478 – 86.

5. Stewart, R. (1967). *Managers and Their Jobs*. London: Macmillan.

6. ABC News. *Study*: *U.S. Workers Burned Out*. http://abcnews. go.com/US/story? id = 93295 & page = l (accesat la 11 octombrie 2017).

7. Zhu, M., Yang, Y. & Hsee, C.K. (octombrie 2018). The mere urgency efect. *Journal of Consumer Research* 45 (3), 673 – 90.

8. http://www.apa.org/research/action/multitask. aspx (accesat la 8 august 2018).

9. Mark, G., Iqbal, S.T., Czerwiński, M., John's, P. & Sano, A. (mai 2016). Neurotics can't focus: An in situ study of online multitasking in the workplace. *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors în Computing Sistems* (1739 – 44). New York: ACM Press.

10. Ophir, E., Nass, C. & Wagner, A.D. (2009). Cognitive control în media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 106 (37), 15583 – 87.

11. Rubinstein, J.S., Meyer, D.E. & Evans, J.E. (2001). Executive control of cognitive processes în task switching. *Journal of Experimental Psychology*: *Human Perception and Performance* 27 (4), 763.

12. Sanbonmatsu, D.M., Strayer, D.L., Medeiros-Ward, N. & Watson, J.M. (2013). Who multi-tasks and why? Multi-tasking ability, perceived multi-tasking ability, impulsivity and sensation seeking. *Plea One* 8 (l), e54402.

13. Mangen, A. (2017). Textual reading on paper and screens. În A. Black, P. Luna, O. Lund and S. Walker (editori), *Information Design: Research and Practice* (275 – 89). New York: Routledge.

14. O'Brien, Katharine Ridgway. „Just Saying No": An Examination of Gender Differences in the Ability to Decline Requests in the Workplace". Teza de doctorat, Universitatea Rice, 2014. http://hdl. handle.net/1911/77421/ (accesat la 11 decembrie 2019).

15. Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26 (2), 179 – 201.

16. Jett, Q.R. & George, J.M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizaţional life. *Academy of Management Review* 28 (3), 494 – 507.

17. Csikszentmihályi, M., & Sawyer, K. (1995). Creative insight: The social dimension of a solitary moment, în R.J. Sternberg & J.E. Davidson (ed.) *the nature of Insight* (pp. 329 – 63). Cambridge, MA: MIT Press.

18. Elsbach, K.D. & Hargadon, A.B. (2006). Enhancing creativity through mindless work: A framework of workday design. *Organizaţional Science* 17 (4), 470 – 83.

Capitolul 6: Decizii legate de ordine

1. http://go. roberts.edu/leadingedge/the-great-choiceof-strategic-leaders (accesat la 22 august 2018).

2. http://www.ted.com/talks/sheenaiyengarchoosingwhattochoose/transcript (accesat la 22 august 2018).

3. http://www.entrepreneur.com/article/244395 (accesat la 7 septembrie 2018).

4. Iyengar, S.S. & Lepper, M.R. (2000). When choice

is demotivating: Can one desire too much of good thing? *Journal of Personality and Social Psychology* 79 (6), 995 – 1006.

5. Scheibehenne, B., Greifeneder, R., & Todd, P.M. (2010). Can there ever be too many options? A metaanalytic review of choice overload. *Journal of Consumer research* 37 (3), 409 – 25.

6. Chernev, A. (2003). Product assortment and individual decision processes. *Journal of Personality and Social Psychology* 85 (1), 151 – 62.

7. Staw, B.M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review* 6 (4), 577 – 87.

Capitolul 7: Ordine în reţeaua de cunoştinţe

1. Roberts, G.B., Dunbar, R.M., Pollet, T.V. & Kuppens, T. (2009). Exploring variation in active network size: Construints and ego characteristics, *Social Networks* 31 (2), 138 – 46.

2. Hill, R.A., & Dunbar, R.I. (2003). Social network size în humans. *Human Nature* 14, 53 – 72.

3. http://arxiv.org/abs/0812.1045 (accesat la 28 august 2018).

4. Kross, E., Verduyn, P., Demiralp, E. et al. (14 august 2013). Facebook use predicts declines în subiective well-being în young adults. *PLOS One*, 8 (8): e69841; Lee, S.Y. (martie 2014). How de people compare themselves with others on social network sites? The case of Facebook. *Computers în Human Behavior* 32, 253 – 60.

5. Stephens, J.P. Heaphy, E. & Dutton, J.E. (2011). High-quality connections. *The Oxford Handbook of Positive Organiz*aţional *Scholarship* (385 – 99); Dutton, J.E. (2006). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain Hig-Quality Connections at Work*. John Wiley & Sons.

6. Build high-quality connections. În Dutton, J.E., & Spreitzer, G.M. (editori) *How to Be a Positive Leader*: *Small Actions*, *Big Impact* (pp. 11 – 21). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

7. Mainemelis, C. & Ronson, S. (2006). Ideas are born în fields of play: Towards a theory of play and creativity în organizational settings. *Research în Organizational Behavior* 27, 81 – 131.

Capitolul 8: Ordine printre şedinţe

1. Rogelberg, S.G., Allen, J.A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resources Management* 49 (2), 149 – 72.

2. Workfront (2017 – 2018). *The State of Enterprise Work Report: U.S. Edition*. http://resources/workfront.com/ebooks-whitepapers/2017 – 2018-state-of-enterprise-work-report-u-s-edition (accesat la 11 octombrie 2017).

3. Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J.A. & Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with meetings: Relating good and bad meeting behaviors to meeting outcomes, engagement, and exhaustion. *Management Research Review* 39 (10), 1293 – 1312.

4. Langer, E.J., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of „placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (6), 635 – 42.

5. Tamir, D.I. & Mitchell, J.P. (2012). Disclosing information about the self is intrinsically rewarding. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109 (21), 8038 – 43.

6. Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of te-am meetings on te-am and organizaţional succès. *Small group research* 43 (2), 130 – 58.

7. Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims Jr, H.P., O'Bannon, D.P. & Scully, J.A. (1994). Top management te-am demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly* 39 (3), 412 – 38.

8. Karr-Wisniewski, P., & Lu, Y. (2010). When more is

too much: Operaţionalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers în Human Behavior* 26, 1061 – 72.

9. Kerr, N.L. & Tindale, R.S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology* 55, 623 – 55.

10. Luong, A., & Rogelberg, S.G. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics*: *Theory*, *Research and Practice* 9 (1), 58 – 67.

11. Knight, A.P. & Baer, M. (2014). Get up, stand up: The effects of a non-sedentary workspace on information elaboration and group performance. *Social Psychological and Personality Science* 5 (8), 910 – 17.

12. Taparia, N. (19 iunie 2014). Nick the chiar: How standing cut our meeting times by 25%. *Forbes*.

Capitolul 9: Ordine în cadrul echipelor

1. Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26 (2), 179 – 201.

2. Harvey, S., Kelloway, E.K. & Duncan-Leiper, L. (2003). Trust în management as a buffer of the relationship between overload and străin. *Journal of Occupational Health Psychology* 8 (4), 306.

3. Dirks, K.T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* 84 (3), 445 – 55.

4. Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge efect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (5), 959 – 74.

5. Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (6), 1467 – 78.

6. VanGundy, A.B. (1984). Brainwriting for new product ideas: An alternative to brainstorming. *Journal of*

Consumer Marketing 1 (2), 67 – 74.

7. Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict în top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* 85 (1), 102 – 11.

8. Weingart, L.R., Brett, J.M., Olekalns, M. & Smith, P.L. (2007). Conflicting social motives în negoţiating groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 93 (6), 994 – 1010.

9. Hackman, J.R. & Vidmar, N. (1970). Effects of size and task type on group performance and member reactions. *Sociometry* 37 – 54; Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams*: *Setting the Stage for Great Performance*. Harvard Business Press.

Capitolul 10: împărtăşiţi magia ordinii

1. Ramos, J. & Torgler, B. (2012). Are academics messy? Testing the broken windows theory with a field experiment in the work environment. *Review of Law and Economics* 8 (3), 563 – 77.

2. http://greatergood. berkeley.edu/images/uploads/ Gratitude Full Results FINAL – lpdf.pdf (accesat la 7 iunie 2019).

3. Fehr, R., Zheng, X., Jiwen Song, L., Guo, Y. & Ni, D. (2019). Thanks for everything: A quasi-experimental field study of expressing and receiving gratitude. Working paper.

Capitolul 11: Cum să aduceţi şi mai multă bucurie la serviciu

1. Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology* 5 (4), 323 – 70.

2. Stoeber, J., Hutchfield, J. & Wood, K.V. (2007). Perfecţionism, self-efficacy, and aspiration level: Differenţial effects of perfecţionistic striving and self-criticism after succes and failure. *Personality and Individual Differences* 45 (4), 323 – 27.

Tiparul executat la:

officetipografiaeurobusiness.ro
www.tipografiaeurobusiness.ro